



Estudo da Influência do Capital Intelectual na Inovação do Produto: Estudo de Caso na «Ameadella Pastelarias»

Tiago Garcia Nêveda

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, ramo de Gestão de Empresas

Orientado por: Doutora Helena Santos Rodrigues

Viana do Castelo, Dezembro, 2012



Estudo da Influência do Capital Intelectual na Inovação do Produto: Estudo de Caso na «Ameadella Pastelarias»

Tiago Garcia Nêveda

Orientado por: Doutora Helena Santos Rodrigues

Viana do Castelo, Dezembro, 2012

Agradecimentos

Com a conclusão desta etapa da minha vida, queria agradecer à minha orientadora, professora Doutora Helena Santos Rodrigues, por me ter orientado da melhor maneira possível a que eu conseguisse terminar este trabalho.

Agradeço também à minha amiga Dora e ao meu amigo Ricardo por todo o apoio moral e por todas as dicas motivacionais que me deram durante este período, aos meus pais por me terem apoiado financeiramente, e naquelas alturas em que a motivação esteve mais em baixo e conseguiram fazer com que ela subisse novamente.

Aproveito também para agradecer a minha tia Manuela DaCosta, que apesar de se encontrar fora do país, apoiou-me imenso e deu-me inúmeras dicas valiosas em torno do meu trabalho, e ao professor do ICBAS (Instituto de Ciencias Biomédicas Abel Salazar) Pedro Nuno Oliveira pelo apoio prestado ao nível da estatística e do programa SPSS.

Por fim queria agradecer toda a disponibilidade prestada por um dos sócios fundadores da «Ameadella Pastelarias», Sérgio Rodrigues para poder efectuar o estudo na sua empresa, e a um dos elementos que trabalha a nível das compras, Zé Manel por toda a disponibilidade prestada em fornecer dados da empresa e em ajudar na entrega dos inquéritos.

Resumo

Desde os últimos anos que têm ocorrido inúmeras transformações na sociedade, trazendo novos desafios e incertezas ao nível económico, político, cultural e ético, falando-se assim da emergência de uma nova era, denominada por era do conhecimento, onde os activos tangíveis (físicos) das empresas deixam de ser suficientes para garantir vantagens, tornando-as menos competitivas, fazendo com que as empresas percebam que são os activos intangíveis que passam a conferir valor aos seus produtos e serviços (Cabrita, 2009). Dentro desta nova sociedade haverá uma maior necessidade do conhecimento ser considerado como um capital importante, e o principal recurso da economia (Drucker, 1993)

Tal como em todas as indústrias, na indústria alimentar a inovação do produto é considerado vital para a sua sobrevivência, onde caso haja falhas na inovação, a empresa passa a poder competir apenas ao nível dos preços, situação que favorece as empresas que possuem acesso aos «inputs» mais baratos (terra, colaboradores, etc.), no entanto esta estratégia de baixos custos pode ter efeitos inesperados para a economia, quando outros países, com menor estrutura de custos, entra no mercado (Winger e Wall, 2006]

Apesar da empresa «Ameadella Pastelarias» ser uma empresa pequena, verificou-se a relação existente entre as componentes do capital intelectual e da inovação do produto. As relações existentes entre a empresa e os seus clientes e os seus fornecedores, a atitude e cultura da empresa em prol da inovação e da mudança e a confiança concedida pela organização aos seus funcionários revelou-se importante para a criação de novos produtos.

Palavras-Chave: Capital Intelectual, Inovação do Produto, Panificação, Padarias Ameadella

Resumo

Desde los últimos años que se han producido muchos cambios en la sociedad, aportando nuevos retos e incertidumbres en los ámbitos económico, político, cultural y ético, hablando por lo tanto la aparición de una nueva era, convocada por la era del conocimiento, donde los activos tangibles (físicos) de las empresas ya no son suficientes para garantizar ventajas, haciéndolos menos competitivos, las empresas que causan cuenta de que son los activos intangibles que pasan a dar valor a sus productos y servicios (Cabrita, 2009). Dentro de esta nueva sociedad que habrá una mayor necesidad de conocimiento para ser considerado como un activo importante y la principal característica de la economía (Drucker, 1993)

Como en todas las industrias, la industria alimentaria innovación de producto se considera vital para su supervivencia, en la que si hay lagunas en la innovación, la empresa sólo será capaz de competir en términos de precios, situación que favorece a las empresas que tienen acceso a 'entradas' más barato (tierra, empleados, etc.), sin embargo esta estrategia de bajos costos puede tener efectos inesperados en la economía, mientras que otros países con menor estructura de costos, entra en el mercado (Winger y Wall, 2006].

Aunque la empresa «Ameadella Pastelarias» es una pequeña empresa, nos encontramos la relación entre los componentes de capital intelectual y la innovación de productos. La relación entre la empresa y sus clientes y sus proveedores, la cultura de la empresa y la actitud hacia la innovación y el cambio y la confianza otorgada por la organización a sus empleados resultó importante para la creación de nuevos productos.

Palabras Clave: Capital Intelectual, Innovación del Producto, Panadería, Panaderia Ameadella

Abstract

Since the last few years that there have been many changes in society, bringing new challenges and uncertainties in economic, political, cultural and ethical, speaking thus the emergence of a new era, called by the knowledge era, where tangible assets (physical) companies are no longer sufficient to guarantee benefits, making them less competitive, causing companies realize that they are intangible assets that pass to give value to its products and services (Cabrita, 2009). Within this new society there will be a greater need for knowledge to be considered as an important asset, and the main feature of the economy (Drucker, 1993)

As in all industries, the food industry product innovation is considered vital to their survival, where if there are gaps in innovation, the company will only be able to compete in terms of prices, a situation that favors companies that have access to 'inputs' cheaper (land, employees, etc..), however this strategy of low costs can have unexpected effects on the economy, while other countries with lower cost structure, enters the market (Winger and Wall, 2006].

Although the company «Ameadella Pastelarias» is a small company, we found the relationship between intellectual capital components and product innovation. The relationship between the company and its customers and its suppliers, the company culture and attitude towards innovation and change and the confidence granted by the organization to its employees proved important for the creation of new products.

Key-words: Intellectual Capital, Product Innovation, Bakery, Ameadella Bakery

Índice

Resumo	ii
Resumo	iii
Abstract	iv
Índice de Figuras	vii
Índice de Tabelas.....	x
Lista de Abreviaturas.....	xi
Introdução.....	1
Justificação da Investigação	2
Relevância do Tema	2
Problema da Investigação e Integração Teórica	3
Aspectos Metodológicos	4
Capital Intelectual e Inovação do Produto.....	6
Capital Intelectual	7
Definição do Capital Intelectual	7
Evolução do Capital Intelectual.....	9
Dimensões do Capital Intelectual	10
Inovação do Produto.....	14
O que é a Inovação?.....	14
Inovação do Produto.....	17
Modelo Conceptual.....	21
Problema da Investigação	22
Relação entre Capital Intelectual e Inovação do Produto	23
Relação entre Capital Humano e Inovação do Produto.....	23
Relação entre Capital Estrutural e Inovação do Produto.....	29
Relação entre Capital Relacional e Inovação do Produto	35
Modelo de Investigação	38
Metodologia.....	40
Introdução.....	41
Metodologia de Obtenção dos Dados	43
Metodologia de Tratamento e Análise dos Dados.....	47

Codificação	48
Estudo de caso «Ameadella Pastelarias».....	49
Introdução.....	50
Caracterização da empresa.....	51
Capital Humano.....	53
Atitude para Inovar	53
Criatividade	56
Características dos directores.....	58
Formação	60
Capital Estrutural	63
Cultura.....	63
Confiança	64
Características da empresa.....	67
Criação e desenvolvimento do conhecimento	69
Capital Relacional.....	73
Redes.....	73
Aliados.....	76
Clientes.....	76
Competidores.....	78
Fornecedores	78
Inovação do Produto.....	79
Conclusões	83
Bibliografia	87
Anexos.....	I

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo conceptual (adaptado de Santos Rodrigues et al, 2009).....	39
Figura 2 - Dados relativos à empregabilidade do sector da panificação (retirado de www.acip.pt).....	50
Figura 3 - Dados relativos à empregabilidade nos estabelecimentos similares (retirado de www.acip.pt).....	50
Figura 4 - Organigrama da padaria/pastelaria «Ameadella Pastelarias», na Meadela (fornecido pela empresa).....	51
Figura 5- Organigrama da Padaria «Ameadella Pastelarias» na Abelheira (fornecido pela empresa).....	52
Figura 6 - Idade de todas as pessoas ligadas à empresa.....	52
Figura 7 - Tempo de empresa (em anos) dos funcionários e pessoal com cargo de gestão, que actualmente estão na empresa.....	53
Figura 8 - Respostas dos inquéritos referentes ao item «A Inovação e a tentativa de alterar as coisas é um princípio básico da empresa?».....	54
Figura 9 - Respostas dos inquéritos referentes ao item «A atitude inovadora dos funcionários é aumentada através de incentivos financeiros?»	54
Figura 10 - Respostas dos inquéritos referentes ao item «Geralmente os empregados limitam-se a executar tarefas, demonstrando pouca tendência a mudar?»	55
Figura 11 - Respostas dos inquéritos referentes ao item «A atitude inovadora da empresa é o determinante de satisfação dos colaboradores da empresa?».....	55
Figura 12 -Respostas dos inquéritos referentes ao item «Grande parte do valor criado pela empresa depende da atitude inovadora dos colaboradores?».....	56
Figura 13 - Respostas dos inquéritos referentes ao item «Os empregados da empresa contribuem para encontrar soluções para o desenvolvimento de novos produtos?»	57
Figura 14 - Respostas dos inquéritos referentes ao item «A empresa facilita o aparecimento de novas ideias e desenvolvimento de novas invenções?»	57
Figura 15 - Respostas dos inquéritos referentes ao item «A empresa não penaliza os erros de inovação cometidos pelos funcionários?».....	58
Figura 16 - Respostas dos inquéritos referentes ao item «Caso algum funcionário deixe a empresa, haverá algum problema por causa da perda de criatividade?».....	58
Figura 17- Respostas dos inquéritos referentes ao item «Os Directores são hábeis de modo a influenciar os seus funcionários empenharem de forma voluntária e têm iniciativa com o objectivo de inovar?».....	59
Figura 18 - Respostas dos inquéritos referentes ao item «Os directores gostam de mudança?» ..	59
Figura 19 - Respostas dos inquéritos referentes ao item «Os directores mostram grande vontade em inovar?».....	60
Figura 20 - Respostas dos inquéritos referentes ao item «Os empregados têm uma grande formação especializada na função ou tarefa que desempenham?»	61
Figura 21 - Respostas dos inquéritos referentes ao item «Os empregados têm muitas habilidades para a actividade que desempenham?»	61
Figura 22 - Respostas dos inquéritos referentes ao item «Os empregados são muito talentosos?»	62
Figura 23 - Respostas dos inquéritos referentes ao item «Os empregados são contratados e formados, com vista a efectuar alguma tarefa específica?»	62

Figura 24 - Respostas dos inquéritos referentes ao item «De forma consciente ou inconsciente, a cultura da empresa é o reflexo da direcção?»	63
Figura 25- Respostas dos inquéritos, relativamente ao item «Na sua visão, a empresa é inovadora, com vontade de correr riscos e proceder a novas experiências?»	64
Figura 26 - Respostas dos inquéritos, relativamente ao item «Existe na empresa um ambiente de trabalho propício à participação activa de todos os funcionários na inovação do produto?»	64
Figura 27 - Respostas dos inquéritos, relativas ao item «Existe um grau de confiança entre todas as pessoas da empresa?»	65
Figura 28 - Respostas dos inquéritos, relativas ao item «Todos os funcionários são vistos como iguais?»	65
Figura 29 - Respostas dos inquéritos, relativas ao item «Há abertura para os empregados revelarem os seus verdadeiros pensamentos e propor ideias e soluções inovadoras, através de interacções formais ou informais com os restantes membros?»	66
Figura 30 - Respostas dos inquéritos, relativas ao item «Os empregados gostam de participar em discussões criativas?»	66
Figura 31 - Respostas dos inquéritos, relativas ao item «Os empregados confiam nas pessoas que tomam as decisões estratégicas da empresa?»	67
Figura 32 - Respostas dos inquéritos, relativas ao item «Os empregados confiam nos directores funcionais da empresa?»	67
Figura 33 - Respostas dos inquéritos, relativas ao item «Os empregados confiam na organização?»	68
Figura 34 - Respostas dos inquéritos, relativas ao item «Na empresa existem grupos de melhoria que facilita a inovação?»	68
Figura 35 - - Respostas dos inquéritos, relativas ao item «Os empregados fazem sugestões inovadoras?»	69
Figura 36 - As sugestões apontadas pelos empregados são quase todas aplicadas?»	69
Figura 37 - Respostas dos inquéritos, relativas ao item «Existe na empresa um departamento destinado à inovação (I+D, Qualidade ou outro)?»	70
Figura 38 - Respostas dos inquéritos, relativas ao item «A empresa consegue extrair valor através do processo de inovação do produto?»	70
Figura 39 - Respostas dos inquéritos, relativas ao item «Existe na empresa um conjunto de processos e procedimentos centrados em impulsionar a aprendizagem e a inovação do produto?»	71
Figura 40 - Respostas dos inquéritos, relativas ao item «Na empresa há um sistema de recolha e implementação de novas ideias?»	72
Figura 41 - Respostas dos inquéritos, relativas ao item «Existem descrições detalhadas das tarefas, procedimentos e das políticas, visando guiar a acção dos empregados?»	72
Figura 42 - A maioria das decisões tomadas na empresa, têm de ser aprovadas pela direcção geral?»	73
Figura 43 - Respostas dos inquéritos, relativas ao item «A empresa utiliza redes de colaboração com o cliente, com vista a inovar?»	74
Figura 44 - Respostas dos inquéritos, relativas ao item «A empresa utiliza redes de colaboração com os fornecedores, com vista a inovar?»	74

Figura 45 - Respostas dos inquéritos, relativas ao item «A empresa utiliza redes de colaboração com os competidores, com vista a inovar?».....	75
Figura 46 - Respostas dos inquéritos, relativas ao item «A empresa utiliza redes de colaboração com instituições de conhecimento (universidades, institutos, etc.), com vista a inovar?	75
Figura 47- - Respostas dos inquéritos, relativas ao item «A empresa tem acordos com aliados, de modo a desenvolver soluções inovadoras?»	76
Figura 48 - Respostas dos inquéritos, relativas ao item «Os clientes estão satisfeitos com a inovação do produto da empresa?»	77
Figura 49 - Respostas dos inquéritos, relativas ao item «Graças aos produtos inovadores, a empresa tem tido um aumento do número de clientes, ano após ano?»	77
Figura 50 - Respostas dos inquéritos, relativas ao item «Os clientes fazem muitas sugestões de inovação?»	78
Figura 51 - Respostas dos inquéritos, relativas ao item «A empresa considera os seus competidores como uma fonte de inovação?»	78
Figura 52 - Respostas dos inquéritos, relativas ao item «A empresa considera os seus fornecedores como uma fonte de inovação?».....	79
Figura 53 - Respostas dos inquéritos, relativas ao item «A empresa tem introduzido no mercado muitas inovações de produto com importância significativa?»	80
Figura 54 - Respostas dos inquéritos, relativas ao item «A empresa adopta (compra ou assimila) inovações de produto criadas em locais exteriores à empresa?	80
Figura 55 - Respostas dos inquéritos, relativas ao item «As inovações de produto adoptadas do exterior afectam os benefícios empresariais de modo significativo?».....	81
Figura 56 - Respostas dos inquéritos, relativas ao item «A empresa cria internamente novos produtos?»	81
Figura 57 - Respostas dos inquéritos, relativas ao item «As inovações criadas dentro da empresa, incidem nos benefícios empresariais de forma significativa?.....	82
Figura 58 - Respostas dos inquéritos, relativas ao item «A empresa tem patentes dos seus produtos inovadores?»	82

Índice de Tabelas

Tabela 1- Medição do capital humano (adaptado de Santos Rodrigues et al, 2009)	45
Tabela 2: Medição do capital estrutural (adaptado de Santos Rodrigues et al, 2009).....	46
Tabela 3- Medidas do capital relacional (adaptado de Santos Rodrigues et al, 2009)	46
Tabela 4 - Medidas da inovação do produto (adaptado de Santos Rodrigues et al, 2009)	47

Lista de Abreviaturas

ACIP - Associação de Comércio e Indústria da Panificação, Pastelaria e similares

I + D – Investigação + Desenvolvimento

I + D + i – Investigação + Desenvolvimento + Inovação

INE – Instituto Nacional de Estatística

OCDE – Organização para a cooperação e desenvolvimento económico

Introdução

Justificação da Investigação

Na actualidade, cada vez mais os recursos intelectuais tornam-se importantes para a estratégia empresarial (Spender e Marr, 2005). Desta forma, são cada vez as empresas que conseguem obter uma combinação e configuração, diferenciadas, destes recursos e uma capacidade que consegue oferecer mais valor aos seus clientes, que os seus competidores (Teece et al, 1997) (Santos-Rodrigues et al, 2009).

O valor que estas empresas oferecem aos seus clientes pode derivar da inovação, que é um motor de competitividade empresarial e nacional reconhecido (Santos-Rodrigues et al, 2009). São vários os investigadores que ao longo do tempo, se interessam pelo estudo contínuo de questões que relacionem os recursos intelectuais com a inovação, no entanto Wolfe (1994) refere que os resultados referentes à pesquisa da inovação são inconclusivos, inconsistentes e que não se encontram suficientemente explicados e respondidos, e portanto deve ser intensificada a investigação de modo a se identificar as características das empresas inovadoras.

No entanto, apesar do grande interesse que a comunidade científica tem no estudo da inovação nas empresas, ainda não há consenso entre os investigadores, em relação a esse tema (Wan et al, 2005). No entanto parece haver consenso relativamente à sua importância para a competitividade das empresas, da mesma forma que há consenso generalizado de que o capital intelectual é importante como fonte de valor para as empresas (Santos-Rodrigues et al, 2009).

De modo a se alcançar o objectivo desta investigação, o contexto teórico em que é desenvolvida, é baseado em conceitos e teorias derivados da literatura referentes ao capital intelectual, inovação, mais especificamente à inovação do produto.

Relevância do Tema

Apesar de existirem diversos estudos que relacionem o capital intelectual com a inovação, estes são na sua maioria teóricos, existindo poucos trabalhos em que haja uma abordagem empírica, portanto esta investigação é realizada com o intuito contribuir para fornecer mais dados teóricos e empíricos sobre o tema, para a comunidade científica.

Dentro do que já foi estudado sobre o tema, Lev (2001) refere que uma empresa atinge a inovação quando investe em intangíveis, enquanto Molina-Palma (2004) refere que a «*gestão da capacidade de inovação encontra-se centrada especificamente na gestão do conhecimento relevante*». Viedma Marti (2001) nos seus estudos refere que existe relação entre o capital intelectual e o desempenho inovador da empresa. Santos Rodrigues et al (2009) ao estudarem a relação do capital intelectual e a capacidade inovadora das empresas do ramo automóvel na Galiza e Norte de Portugal concluíram que duas das dimensões do capital intelectual (o capital humano e o capital relacional) encontram-se directamente relacionadas com a inovação do produto.

Apesar de serem poucos os estudos que tenham tido uma abordagem empírica mais exaustiva, autores como Subramaniam e Youndt (2005), Nahapiet e Ghoshal (2002) Santos Rodrigues et al (2009) e Ahuja (2000) prevêm nos seus estudos uma relação empírica entre o capital intelectual e a inovação.

A relação entre o capital intelectual e a inovação tem sido estudada através de diversos prismas. Em algumas situações o capital intelectual é considerado um «*input*» da inovação, noutras a inovação é resultante do uso do capital intelectual e também pode ser considerado como um processo de gestão do conhecimento (Ahuja, 2000) (Subramaniam e Youndt, 2005) (Nahapiet e Ghoshal, 2002). No entanto Cardinal (2001) refere que a inovação varia conforme o tipo de conhecimento que a empresa precisa.

Recentemente, cada vez mais têm sido os passos dados em torno de uma maior evidência sobre a relação entre o capital intelectual e a inovação, no entanto são bastante poucos os trabalhos que mostram resultados claros de como é estabelecida a ligação entre os dois temas (Andersen et al, 2004).

Como o capital intelectual e a inovação (no caso concreto deste trabalho, a inovação do produto) são dois temas de extrema relevância na actualidade, serve como motivação para o desenvolvimento deste trabalho, ligar ambos os temas num único modelo, recolhendo para isso, apontamentos já estudados pela comunidade científica.

Problema da Investigação e Integração Teórica

Cohen e Levinthal (1990) referem que quanto mais conhecimento uma empresa tem, maior é a facilidade em obter novo conhecimento, fazendo com que esta seja a vantagem competitiva mais sustentável das empresas.

No contexto da sociedade actual, em que os mercados produtos e tecnologia sofrem transformações a um ritmo acelerado, a inovação é uma das principais formas de criação de valor (Sveiby, 1997). Von Krogh e Roos (1996) defendem que o maior desafio dos directores das empresas é o de utilizarem todo o potencial do conhecimento da empresa com vista à criação de valor, e conseguindo essa criação de valor, o conhecimento transforma-se na maior fonte de vantagens competitivas para a empresa.

É amplamente aceite pela comunidade científica que o capital intelectual encontra-se ligado a inovação das empresas. Por exemplo alguns autores como Ahuja (2000), Subramaniam e Venkatraman (2001) e Subramaniam e Youndt (2005) realizaram estudos sobre essa relação, no entanto, não é totalmente claro qual o tipo de relação existente entre ambos os conceitos (Santos Rodrigues et al, 2009).

Brown (2002) defende que apesar do enfoque empresarial tradicional encontra-se centrado na inovação de produto, em tempos de alterações rápidas e imprevistas, este tipo de

inovação pode perder importância em relação à criação de uma atitude generalizada das empresas com a finalidade em inovar.

A nível dos trabalhos de investigação, estes têm-se centrado principalmente na relação entre uma das componentes do capital intelectual com a inovação. Por exemplo Brooking (1996) e Bontis e Fitz-enz (2002) fizeram estudos sobre o capital humano, como fonte de inovação. Cabrita e Bontis (2008) e Curado (2006), nos seus trabalhos estudaram a influência do capital intelectual no desempenho empresarial, já Subramaniam e Youndt (2005) estudaram a influência entre o capital intelectual e a inovação radical e incremental numa empresa. Santos Rodrigues et al (2009) estudaram a relação entre o capital intelectual e a capacidade inovadora das empresas, tendo considerado as vertentes de geração e adopção de inovação e as três tipologias de inovação (produto, processo e gestão). No entanto há muito poucos estudos que relacionem as diversas componentes do capital intelectual com a inovação do produto, e não há qualquer evidência desses estudos numa área tão importante, como é a área alimentar. Com vista a colmatar essa falha, este trabalho tenta relacionar as três principais componentes do capital intelectual com a inovação do produto numa empresa da área alimentar.

Desta forma o principal objectivo desta investigação é de conseguir analisar as relações existentes entre as três componentes do capital intelectual e a inovação do produto na empresa «Ameadella Pastelarias». Esta foi a empresa escolhida para o estudo de caso, visto ser uma empresa recente e encontrar-se em crescimento, e ser conhecida por apresentar novos produtos com regularidade aos seus clientes dando a percepção que é uma empresa altamente inovadora.

Com vista a atingir esse objectivo é aplicado e validado um modelo de capital intelectual que permita saber quais os factores do capital intelectual que influenciam a inovação do produto na empresa estudada, baseando-se, no modelo desenvolvido por Santos Rodrigues et al (2009). Para isso é necessário também delimitar as várias variáveis em estudo (capital humano, capital estrutural, capital relacional e inovação do produto) e desenhar escalas de forma a medir esses mesmos conceitos.

Aspectos Metodológicos

De modo ao objectivo da investigação ser alcançado, o trabalho foi estruturado em cinco capítulos. Enquanto o primeiro e segundo capítulos, referem-se à parte teórica, os terceiro e quarto capítulos, são referentes à parte empírica.

No primeiro capítulo, intitulado *Capital Intelectual e Inovação do Produto*, é feita uma revisão bibliográfica dos conceitos chave da investigação. Inicialmente é definido o capital intelectual, seguido de uma análise histórica do seu conceito, e identificada a sua constituição em diferentes dimensões (capital humano, capital estrutural e capital relacional), sendo posteriormente definidas. Em relação à inovação do produto, primeiramente são analisados os conceitos gerais de inovação e por fim o conceito de inovação do produto e a sua importância na empresa.

No segundo capítulo, através de revisão bibliográfica, é apresentado o modelo conceptual desta investigação, baseadas na suposição de que as dimensões do capital intelectual (capital humano, capital estrutural e capital relacional) encontram-se relacionadas com a inovação do produto

O terceiro capítulo refere à metodologia utilizada na investigação, onde são apresentadas as bases para a análise empírica do modelo proposto no capítulo anterior. É referido qual o esquema de investigação utilizado e a justificação da metodologia usada.

No quarto capítulo são apresentados os resultados obtidos nas entrevistas realizadas aos funcionários e directores da empresa «Ameadella Pastelarias» e são discutidos esses mesmos resultados.

Por fim, no quinto e último capítulo são efectuadas as devidas conclusões retiradas da análise aos resultados obtidos, expostos os contributos que esta investigação pode trazer para o futuro e quais as limitações deste estudo.

Capital Intelectual e Inovação do Produto

Capital Intelectual

Desde os últimos anos que têm ocorrido inúmeras transformações na sociedade, trazendo novos desafios e incertezas ao nível económico, político, cultural e ético, falando-se assim da emergência de uma nova era, denominada por era do conhecimento, onde os activos tangíveis (físicos) das empresas deixam de ser suficientes para garantir vantagens, tornando-as menos competitivas, fazendo com que as empresas percebam que são os activos intangíveis que passam a conferir valor aos seus produtos e serviços (Cabrita, 2009). Dentro desta nova sociedade haverá uma maior necessidade do conhecimento ser considerado como um capital importante, e o principal recurso da economia (Drucker, 1993).

Nesta nova era, em que houve uma explosão das tecnologias da informação e ganhando desta forma importância, tornou-se mais eficaz a gestão do conhecimento, fazendo com que o conhecimento se torne no factor fundamental para a criação de riqueza na sociedade (Viedma Marti, 2001).

Segundo Petty e Guthrie (2000), existem dois conceitos relacionados com aspectos de gestão do conhecimento, sendo estes a Gestão do Conhecimento e o Capital Intelectual. A Gestão de Conhecimento encontra-se relacionada com todos os aspectos relativos ao conhecimento dentro da empresa (Nonaka, 1994). Frappaolo e Capshaw (1999) referem que num campo operacional, a gestão do conhecimento permite a implementação de actividades e tarefas relacionadas com o conhecimento, permitindo haver sensibilidade da empresa de modo a acelerar processos de inovação. No entanto o capital intelectual também se refere a todos os tipos de busca do conhecimento por parte da empresa, mas numa perspectiva de criação de valor a partir dele (Marr et al, 2004).

Definição do Capital Intelectual

Como em todas as teorias emergentes, o capital intelectual não tem uma definição universalmente aceite por todos os autores. A diferente perspectiva dos diversos autores resulta, portanto num alargado leque de definições (Cabrita, 2009).

Edvinsson e Malone (1999) definem o capital intelectual comparando as empresas a uma árvore, onde há uma parte visível (folhas, ramos e frutos) e outra parte oculta (raízes). De modo às árvores crescerem e terem os frutos saudáveis, não se deve apenas ter em conta a parte visível, devendo-se ter cuidado em nutrir de forma correcta as raízes. As empresas também funcionam desta forma, no sentido em que se os administradores apenas estiverem preocupados com os resultados financeiros, ignorando os valores ocultos, da empresa, a longo prazo a empresa irá tender a desaparecer. O capital intelectual é a capacidade de se tornar o conhecimento e os

activos intangíveis em recursos que sejam valiosos para as empresas, trazendo-lhes benefícios futuros (Edvinsson e Sullivan 1996).

Stewart (1998) considera o capital intelectual como sendo a soma de todos os conhecimentos possuídos pelos empregados da empresa e que lhe tragam vantagem competitiva. Roos et al. (2001 (apud, Medina et al, 2008)), partindo da noção de que o capital intelectual é a soma de todo o conhecimento de todos os membros da empresa e a sua interpretação prática, e que ocorre ganho de riqueza por parte das empresas a partir do seu carácter intangível, concluem que o valor do capital intelectual é a diferença entre o valor de mercado da empresa e o seu valor contabilístico. As grandes diferenças entre o valor de mercado e o valor contabilístico nas empresas, evocadas em diversos estudos, são o embrião do interesse em torno do capital intelectual (Cabrita, 2009). Estas diferenças são justificadas pela existência do capital intelectual (Edvinsson e Sullivan, 1996). Bontis (1998) define o capital intelectual como sendo a procura do uso eficaz do conhecimento, como sendo um oposto à informação.

Andriessen et al (1999) dividem o capital intelectual em 5 componentes diferentes, a partir das quais são seleccionados um conjunto de competências críticas (activos intangíveis responsáveis pela obtenção de vantagens competitivas), de acordo com os objectivos da empresa.

O capital intelectual, segundo Petty e Guthrie (2000), é formado por uma parte estrutural, que é composta pelos softwares, redes de distribuição, entre outros, e uma parte humana, que é composta por todos os recursos humanos que pertençam à empresa ou que sejam externos a esta, tais como os clientes da empresa. No entanto, para Petty e Guthrie (2000), nem todos os activos intangíveis podem fazer parte do capital intelectual, tais como a reputação das empresas ou a fidelidade dos clientes às mesmas, enquanto, que para Edvinsson e Malone (1999) estes activos são parte integrante do capital intelectual.

Edvinsson (1997) integra o capital financeiro com o capital intelectual, estando este dividido em quatro áreas distintas (capital humano, capital cliente, capital de processos e capital de inovação (I+D)), podendo ser descrito, pelo mesmo autor, como uma casa, onde o capital financeiro é o tecto, os capitais de clientes e de processos, as paredes, o capital humano é o centro e o capital de inovação é a base/estrutura da casa.

Apesar das suas diversas definições, há três pontos comuns em torno do que é aceite como capital intelectual. Segundo a maioria dos autores, o capital intelectual é de natureza intangível, trata-se do efeito de uma prática colectiva e refere-se ao conhecimento que cria ou tem potencialidades para criar valor (Cabrita, 2009).

Durante estes últimos anos de estudo do Capital intelectual, este separou-se em dois caminhos distintos: Medição e Estratégia. O Capital Intelectual estratégico encontra-se virado para a criação e uso do conhecimento e da sua relação com a criação de valor, enquanto a medição

encontra-se virada para a necessidade do desenvolvimento dos sistemas de informação da empresa, através da medição de dados não financeiros, em paralelo com os dados financeiros tradicionais. (Roos et al, 1997 (apud Santos-Rodrigues et al,2009).

Evolução do Capital Intelectual

Apesar do Capital Intelectual ter ganho maior importância nos últimos anos, o termo teve origem em 1962, através de Fritz Machlup, que usou o Capital Intelectual para realçar a importância do conhecimento no crescimento económico (Cabrita, 2009), no entanto este conceito só passou a estar ligado à gestão, quando Peter Drucker, no seu livro «*Post-Capitalist Society*», refere a necessidade da consideração dos activos de conhecimento em ambientes competitivos numa nova sociedade. Em 1969 Kenneth Galbraith foi a primeira pessoa a utilizar o termo «Capital Intelectual» (Bontis, 1998).

Cabrita (2009) refere que há três fontes de inspiração associadas ao estudo do Capital Intelectual. No Japão, onde Hiroyouki Itami publicou em 1980 (e traduzido para Inglês sete anos depois) o livro «*Mobilizing Invisible Assets*», preocupado com o efeito que os activos intangíveis teriam nas empresas japonesas. Outras das origens referidas, por Cabrita (2009,) foi nos Estados Unidos onde diversos autores (Penrose (1959), Wernerfelt (1984) e Barney (1991)) procuram uma visão diferente sobre os negócios ou para uma nova teoria da Empresa. A terceira fonte de inspiração foi na Suécia em 1986 onde Karl-Erik Sveiby publica o livro «*The Know-how company*», mostrando a sua visão sobre o potencial de valor de uma organização, através das competências e conhecimento dos seus colaboradores.

Apesar de vários autores terem já estudado sobre o assunto, foi em 1991 que o Capital Intelectual ganha eco internacional, através do artigo «*Brainpower*» de Thomas Stewart publicado na revista «*Fortune*», tendo a partir daí aumentado a publicação de assuntos relacionados ao tema em diversas revistas, jornais e periódicos de gestão (Cabrita, 2009). Três anos mais tarde, o mesmo Stewart publica um novo artigo, na mesma revista, intitulado de «*Your company's most valuable asset: Intellectual Capital*», onde conclui que além do conhecimento ser intangível, não é impossível a sua medição.

Em Maio de 1995 a empresa *Skandia AFS*, a maior companhia de seguros e serviços financeiros na Escandinávia, publicou o seu primeiro relatório anual público do capital intelectual, como suplemento ao seu relatório financeiro, tendo passado a publicá-lo todos os semestres, em que um dos seus directores era Leif Edvinsson, um dos autores pioneiros do Capital Intelectual. O modelo criado pela *Skandia* foi então tornado num dos principais modelos de gestão de capital intelectual do mundo, tendo ficado conhecido por *Skandia Navigator* (Cabrita, 2009).

A partir do final da década de 90, começou a verificar-se um crescimento do interesse em torno do tema capital intelectual, por parte de entidades como os organismos internacionais (como

a OCDE), os organismos internacionais de normalização contabilística (como o Brookings Institution) e os governos nacionais (principalmente os nórdicos) (Cabrita, 2009).

Dimensões do Capital Intelectual

De modo a facilitar a operacionalização do capital intelectual, é um passo muito importante a especificação de dimensões para o conceito. Vários modelos têm sido sugeridos por diversos autores, no entanto estes têm vindo a convergir em três categorias distintas: capital humano, capital estrutural ou organizacional e capital cliente ou relacional (Cabrita, 2009).

Sveiby (1997), seguindo os mesmos princípios de classificação, atribui às categorias do capital intelectual, designações diferentes: Competência Individual, Estrutura Interna e Estrutura Externa, sendo no entanto, internacionalmente aceite, a trilogia: capital humano, capital estrutural e capital relacional.

Capital Humano

Com os avanços tecnológicos a nível das telecomunicações e informática nos tempos mais recentes, tem-se verificado alterações da natureza do conhecimento, habilidades e talento das pessoas. Desta forma, as empresas, de modo a se adaptarem a esta transformação da sociedade, necessitam de um tipo diferente de empregados, que possuam competências, atitudes e agilidade intelectual que lhes facultem um pensamento crítico e sistemático (Bontis, 2002). Esta dimensão é vista como sendo fulcral para a empresa (Edvinsson e Malone, 1999), sendo considerada a mais importante das dimensões do capital intelectual, visto ser o único elemento capaz de interagir (Cabrita, 2009), e a sua carência provoca deficiências no resto das actividades que provocam valor para a empresa (Edvinsson e Malone, 1999).

Viedma Marti (2001) define o capital humano como sendo criador de valor e uma possível fonte de inovação das empresas. Segundo Petrash (1996), o capital humano refere-se ao know-how, habilidades, capacidades e experiência de todos os membros pertencentes à empresa. De forma geral, é identificado como sendo o *stock* activo de capacidades e competências individuais, que apesar de não ser propriedade da empresa, é fulcral para o seu sucesso, já que influencia tanto o desempenho da empresa como lhe confere inteligência colectiva (Cabrita, 2009). Hudson (1993 (apud Cabrita, 2009)) refere-se ao capital humano como sendo a combinação da herança genética, educação, experiência e atitudes em relação à vida. Já Gupta e Roos (2001) ao listarem os constituintes do capital intelectual, dividiram-nos em três componentes: Competências, Atitudes e Agilidade Intelectual.

Bontis, et al (2002) e Petrash (1996) consideram que o capital humano se encontra integrado pelo stock de conhecimentos tácitos e explícitos¹ existentes em todos os membros da empresa. Sveiby (1998), na sua monitorização de activos intangíveis, define uma dimensão, denominada por «competência individual», como sendo a capacidade dos empregados agirem perante diversas situações, e criar valores materiais e imateriais. Para o mesmo autor, o verdadeiro dono deste capital são os empregados ao invés da organização, contudo este capital faz parte do valor da empresa, e portanto é pertencente à mesma, e é incluído no seu balanço, especialmente se estiver dependente do conhecimento dos seus empregados (Medina et al, 2008). Roos *et al.*, (2001 (apud Medina, 2008)) definem que o capital humano é o conhecimento que a empresa perde, após o abandono dos seus empregados, sendo desta forma complicado ser mantido pela empresa. Roos *et al.*, (2001 (apud Medina, 2008)) defendem então que as empresas devem manter ao máximo os seus empregados mais importantes, de modo a evitarem problemas. Sveiby (2001) considera mesmo que esses empregados devem ser recompensados pelos administradores da empresa.

Andriessen et al. (1999) referem-se ao capital humano como sendo a habilidade e conhecimento tácito, onde se inclui as competências, talento e «know-how» dos colaboradores da empresa e os processos de gestão e operações, onde se encontram todos os processos relacionados com liderança, controlo, comunicação e gestão da informação.

O capital humano também pode ser definido como o conhecimento e habilidades individuais de todos os elementos integrantes da empresa, contribuindo dessa maneira para o aumento da produtividade da criação de valor dentro da empresa (Pérez-Bustamante, 1999).

No modelo proposto por Kaplan e Norton (1997), Balance-Scorecard, o capital humano não se encontra explícito da mesma forma que para os restantes autores, dando-lhe menor ênfase, considerando que os indicadores obtidos a partir dos restantes componentes do capital intelectual, referidos pelo seu modelo, permitem obter informações indirectas relativas ao capital humano.

Segundo Brookings (1996), os activos humanos são os activos representados pelo conhecimento, formação, motivação, criatividade e experiência existente nas pessoas e a capacidade para aprender, resolver problemas e de negociação.

¹ Conhecimento Tácito é definido como sendo o «Saber Como» (Grant, 1996:111), sendo resultante das experiências e é difícil de comunicar e encontra-se incrustado nas práticas. Representa um nível de compreensão difícil de externalizar, visto estar inacessível à consciência (Cabrita, 2009:53). Conhecimento Explícito é o «Saber sobre...» (Grant, 1996:111), sendo abstracto e conceptualmente é independente de qualquer indivíduo ou grupo de indivíduos (Cabrita, 2009:53), é revelado pela comunicação e pode ser transmitido através da educação formal, programas de formação ou pela experiência de trabalho (Santos-Rodrigues et al, 2009)

Capital Estrutural

De acordo com diversos autores como Bontis et al. (2000) e Cabrita (2009), o capital estrutural é o componente do capital intelectual que se mantém dentro da empresa, e que compreende a sua estrutura, processos, cultura, marcas, patentes, rotinas e processos administrativos, sem a influência da entrada e saída de empregados. Bontis et al. (2000) referem então que estão incluídos nesta componente, todos os activos intangíveis não humanos, desde a cultura da empresa até aos seus sistemas de informação, apesar do capital estrutural ter a sua origem no capital humano, visto ser criado por pessoas (membros da empresa)

De acordo com Edvinsson e Malone (1999), o capital estrutural é dividido em duas componentes distintas (o capital organizacional -onde estão incluídos o capital de inovação e capital de processos) e o capital de cliente).

Segundo Andriessen et al. (1999), os valores e normas colectivas, que se referem às normas, procedimentos, cultura, requisitos de qualidade e fiabilidade da empresa, e a tecnologia e conhecimento explícito, onde se encontra o conhecimento organizado em patentes, manuais e procedimentos, são as duas componentes ligadas ao capital estrutural.

Petrash (1996) diz que o capital estrutural inclui as capacidades desenvolvidas pela empresa de modo ir em conta às necessidades do mercado, tais como as patentes. Todas as patentes, o registo da marca, os instrumentos de gestão e empenho na I+D (investigação + desenvolvimento) que foram ou serão implementados de modo a melhorar a eficiência e lucros da empresa, entram nesta componente (IFAC, 1998).

O capital estrutural tem como principais objectivos codificar o conhecimento passível de transferência, preservando desta forma as fórmulas, de modo a não serem perdidas, e fazer com que as pessoas da empresa tenham acesso fácil aos dados que sejam relevantes para a sua actividade (Silva, 2004). No entanto Sveiby (1998), refere-se a esta componente com o nome de «Estrutura Interna», integrando nela, entre outros, as patentes, ideias, organização administrativa e organização informática. O mesmo autor considera a cultura e o ambiente como sendo componentes internos da empresa, visto que os elementos atrás referidos são todos, propriedade da empresa, mantendo-se nela, mesmo quando os empregados a abandonam, podendo ser criados dentro da própria empresa, ou adquiridos no exterior.

Brooking (1996), separa o capital estrutural em activos de propriedade intelectual e activos de infra-estrutura. Os activos de propriedade intelectual correspondem aos activos associados à exclusividade na exploração dos seus activos intangíveis e aos direitos da empresa da sua propriedade intelectual. Nestes activos incluem-se o *copyright*, as patentes, os direitos de autor e os acordos comerciais. Os activos de infra-estrutura estão associados à tecnologia, à metodologia e aos processos que garantem o funcionamento correcto da empresa.

Kaplan e Norton (1997) consideram esta dimensão, em duas perspectivas referentes ao seu modelo do Balance-Scorecard (perspectiva de processos e perspectiva de aprendizagem e crescimento), contendo nela também aspectos referentes ao capital humano.

Capital Relacional

O capital relacional debruça-se no facto das empresas não serem sistemas fechados, mas que se relacionam com o exterior (Medina et al, 2008). Nos primórdios dos estudos do capital intelectual, esta componente era referida como capital do cliente, no entanto ao se dar tanto destaque ao cliente torna-se bastante limitativo em relação ao conceito do capital intelectual, já que ao invés de ser apenas a relação com os clientes que pode trazer benefícios à empresa, a relação com outras entidades externas, tais como fornecedores, alianças com outras empresas e entidades reguladoras, também traz benefícios, aliás esta rede de relações pode tornar-se bastante mais valiosa que os próprios produtos e serviços da empresa, porque mais importante que possuir os recursos, é ter facilidades ao seu acesso (Cabrita, 2009).

Desta forma, Bontis (2002) considera que o capital relacional é o conjunto de todo o conhecimento existente através das relações entre a empresa e todas as entidades externas.

Petrash (1996) define o capital relacional como sendo a percepção de valor obtida através dos negócios de um cliente com uma empresa.

Brooking (1996) trata o capital relacional como activos de mercado, que consistem nos activos que possam garantir vantagem competitiva à empresa dentro do mercado, onde se incluem as marcas, a imagem, a carteira de clientes, a distribuição, entre outros.

Andriessen et al (1999) considera o capital relacional, como sendo uma componente chamada de activos e qualidade, onde se encontram todos os activos que estão relacionados com os clientes, marcas, imagem, rede de clientes, fornecedores e rede de talentos.

Rothberg e Erickson (2002) têm vindo mais recentemente a defender uma quarta categoria, designada por capital competitivo. Eles referem-no como o capital que é gerado através da posse e controlo da informação dos seus concorrentes, mesmo que esteja nas mãos dos seus empregados, já que acreditam que esses mesmos empregados são a melhor fonte de informação, garantindo um grande impacto em benefícios competitivos.

Nahapiet e Ghoshal (1998) designam a quarta categoria como capital social, visto acreditarem que o capital intelectual é criado a partir da troca do conhecimento com base nas relações sociais dentro da empresa sendo possível existir vantagem a nível da organização, através das inter-relações existentes entre o capital social e o capital intelectual.

Kaplan e Norton (1997) referem-se a esta componente como «perspectiva do cliente», e analisam através dela, como se consegue criar valor para a empresa através do cliente, como se

satisfaz os seus desejos, e qual o motivo, dos clientes comprarem os produtos da empresa. No entanto estes autores limitam, de forma explícita, esta perspectiva apenas aos clientes (Bontis et al, 1999).

Sveiby (1998) considera o capital relacional como sendo a estrutura externa da empresa, que consiste nas relações existentes entre os clientes, fornecedores, nomes de marca, patentes e reputação, em que alguns destes podem ser considerados propriedade legal, mas sem ter uma ligação tão forte como nos activos da estrutura interna.

Inovação do Produto

O que é a Inovação?

A inovação tem ganho cada vez mais importância como fonte de vantagem competitiva para as empresas, sendo mesmo um factor decisivo para o seu próprio desenvolvimento, para o desenvolvimento da região e país onde se encontra. A maioria dos empresários portugueses que foram ouvidos, em relação ao *Business Innovation Survey* (lançado pelos laboratórios ibéricos da Strategos), concordam que a inovação tem bastante importância para o futuro das empresas (Ordem dos Economistas, 2008).

Tal como em todas as indústrias, na indústria alimentar o desenvolvimento de novos produtos e processos é considerado vital para a sua sobrevivência, onde caso haja falhas na inovação, a empresa passa a poder competir apenas ao nível dos preços, situação que favorece as empresas que possuem acesso aos «inputs» mais baratos (terra, colaboradores, etc.), no entanto esta estratégia de baixos custos pode ter efeitos inesperados para a economia, quando outros países, com menor estrutura de custos, entra no mercado (Winger e Wall, 2006).

Uma empresa inovadora é aquela que implementa pelo menos uma inovação de produto ou de processo durante o período de análise (O.C.D.E./U.E., 2005).

Muitas vezes a inovação pode ser confundida com outros temas como a criatividade e a invenção, que apesar de estarem ligados entre si, possuem definições distintas (Santos-Rodrigues et al, 2009). Segundo os mesmos, a criatividade é a criação de novas ideias, a invenção é a criação e concepção de uma nova ideia, de modo a colmatar alguma necessidade da empresa ou fornecer-lhe novas capacidades e a inovação é o valor que estas ideias podem criar, ou seja um produto que tenha sido inventado só é considerado uma inovação, caso esta transmita ganhos de valor à empresa.

A partir de 1992, o Manual Oslo (O.C.D.E./U.E., 2005) foi desenvolvido em conjunto pela OCDE e o Eurostat e escrito por diversos especialistas de cerca de 30 países, que pesquisaram e

estudaram o tema da inovação, com o objectivo de se chegar a um consenso relativamente à inovação.

De acordo com o Manual de Oslo (O.C.D.E./U.E., 2005) a inovação é «a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas».

Desta forma, a definição de inovação, onde está reunido maior consenso é que esta é, segundo Santos-Rodrigues et al. (2009), «o resultado de um conjunto de actividades que transformam uma ideia ou invenção, num bem, num serviço ou num processo que se possa comercializar, e que implique uma melhoria à oferta existente».

De acordo com Thompson (1965 (apud Ravichandran, 2000)) a inovação é a «criação, aceitação e implementação de novas ideias, processos, produtos e serviços». Bigoness e Perreault (1981) consideram que a inovação é um «processo, ideia, conceito, produto ou um conjunto destes que se encontram disponíveis recentemente para potenciais adoptantes». Já Van de Ven (1986) considera um processo de inovação como sendo «o desenvolvimento e a implementação de novas ideias através de pessoas, que ao longo do tempo constituem relações com outras pessoas, sob contexto institucional». No entanto a sua definição de inovação é «uma nova ideia, que pode ser uma recombinação de ideias antigas, um esquema que desafie a ordem actual, a fórmula ou uma aproximação única, que seja vista como novidade, pelas pessoas envolvidos»

Vários estudiosos ao tentar definir a inovação têm-se questionado como é que as empresas têm desenvolvido os seus novos produtos e processos, e qual a natureza das actividades de inovação (Gopalakrishnan e Damanpour, 1997). Os mesmos autores referem então que estas questões levam a três dimensões primárias de inovação: processo das etapas de inovação, nível de análise e tipos de inovação.

Drucker (1998) considera existirem sete fontes de inovação diferentes, sendo estes as ocorrências inesperadas, as incongruências, as necessidades de processo, as alterações de mercado e indústria, as alterações demográficas, as mudanças de percepção e o aparecimento de novos conhecimentos.

Shelton et al (2005) consideram a inovação como sendo um processo de gestão e que para ser eficiente são necessárias ferramentas específicas e sistemas de gestão, e quando se encontra num funcionamento estável e correcto, a inovação gera criação de valor à empresa. No entanto McElroy (2002) refere-se à inovação como sendo um processo social que se encontra ligado a cada empresa, que a confiança, as relações, a reciprocidade e as normas, aumentam

indiscutivelmente a capacidade de colaboração, entre os colaboradores, no desenvolvimento de novos produtos, e que a inovação não necessita de gestão, sendo um processo que se encontra organizado automaticamente.

Ravichandran (2000) classifica os estudos da inovação em dois grandes modelos, segundo os seus objectivos e enfoques, os modelos normativos e os modelos descritivos. Os modelos normativos normalmente são prescritivos por natureza, e mostram em que condições as empresas podem ser mais inovadoras, em que alguns encontram-se baseados em estudos empíricos, enquanto outros foram feitos, baseados em estudos teóricos, mas sempre de natureza normativa, já os modelos descritivos são resumos das características observadas nas empresas, tais como a relação entre a estrutura da empresa e a inovação, os processos, entre outros.

Ravichandran (2000) também classifica os estudos de inovação relativamente ao nível de análise, podendo ser: individual, grupal ou organizacional. O estudo da inovação ao nível individual tem como objectivo encontrar as relações existentes entre a inovação e algumas características individuais que potencializem a inovação, enquanto o estudo ao nível grupal, preocupa-se com as relações que ocorrem entre as relações dentro do mesmo grupo, ou entre vários grupos na empresa, que permitam ocorrer inovação, e por fim o estudo da inovação ao nível organizacional centra-se nas características mais importantes das empresas mais inovadoras.

Apesar de neste trabalho se incidir em apenas um tipo de inovação (inovação do produto), convém referir-se que numa empresa podem ser realizadas quatro tipos diferentes de inovação, sendo elas a inovação de produto, inovação de processo, inovação de marketing e inovação organizacional. A inovação do produto incide nas mudanças mais importantes e profundas nas potencialidades de produtos e serviços, a inovação de processo referem-se às alterações profundas que ocorrem nos métodos de produção e distribuição, a inovação organizacional refere-se às alterações realizadas na forma como a empresa se organiza em termos de práticas de negócio, do local de trabalho ou nas relações externas da empresa, entre outros, e a inovação de marketing, refere-se às mudanças na forma como a empresa implementa o seu sistema de marketing, tendo em conta, entre outros, o design do produto e da embalagem, na forma como promovem o produto perante o consumidor e a forma como definem os preços dos produtos (O.C.D.E./U.E. (2005).

No entanto o manual de Oslo (O.C.D.E./U.E. (2005) refere que há diversos tipos de mudanças que não consideradas inovações, como:

-A interrupção de uma actividade como por exemplo a comercialização de determinado produto, mesmo que isso possa melhorar o desempenho da empresa.

-A simples reposição ou extensão de novos equipamentos também não é considerada inovação, a não ser que sejam uma novidade para a empresa e tenham melhorias significativas nas suas especificações como.

-Qualquer tipo de alteração de preços ou produtividade de algum processo, que seja motivado apenas pela alteração de preços nos factores de produção.

-Qualquer tipo de produto que tenha algo diferente e que seja complexo e criado à medida dos pedidos dos consumidores, a menos que tenha algum atributo significativamente diferente em relação aos produtos anteriores da empresa, também não é considerado inovação.

-A alteração da aparência de determinados bens ou serviços, de acordo com mudanças sazonais ou cíclicas, tais como os casos que acontecem na indústria de vestuário, em que determina peça de roupa é feita para ser utilizada em determinada altura do ano não é considerada inovação

-A comercialização de um produto novo ou melhorado pode nem sempre ser considerado inovação nas vendas a retalho, transporte e armazenamento de produtos, sob o ponto de vista dos retalhistas e das empresas de transporte e armazenamento, a não ser que comecem a lidar com uma nova linha de produtos que não vendiam/transportavam /armazenavam anteriormente.

Inovação do Produto

Siriwongwilaichat (2001), cita Grunet et al (1997) para referir que a novidade de um produto pode ser julgada, de acordo com o ponto de vista dos «actores» que se encontram relacionados com os produtos: consumidor, distribuidores e produtores. No entanto o grau de novidade de um produto pode ser classificado de acordo com sete categorias: produtos criativos, produtos inovadores, produtos existentes com nova embalagem, reformulação dos produtos existentes, novos formatos dos produtos existentes, produtos existentes reposicionados e extensões de linha (Fuller, 1994 (apud Siriwongwilaichat, 2001)).

No manual de Oslo (O.C.D.E./U.E., 2005), a inovação do produto é considerada como sendo «a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne as suas características ou usos previstos». A inovação do produto é considerada o próprio output e é realizada com o objectivo de beneficiar os clientes, ao serem desenvolvidos os novos produtos, tendo em vista as suas necessidades (Gopalakrishnan e Damanpour, 1997) (Kimberly e Evanisko, 1981) (Winger e Wall, 2006).

A inovação do produto é distinguida, no manual de Oslo (O.C.D.E./U.E., 2005), da inovação de processos e da inovação de marketing da seguinte forma:

- Enquanto à inovação de processos, onde se encontram envolvidas novidades e melhorias nos métodos, equipamentos e/ou habilidade para o desempenho do serviço ou criação do produto, a inovação de produto encontra-se virada para as novas características e melhorias do serviço ou produto.

Em relação à inovação de marketing, esta refere-se às mudanças no conceito de marketing que faz com que ocorram alterações no design de um produto já existente. Só se existirem alterações nas características funcionais ou de uso do produto é que ocorre a inovação de produto. No entanto há casos em que pode existir os dois tipos de inovação, em que tanto há alterações ao nível das características funcionais do produto, como ao nível do design e da forma como a sua embalagem é apresentada.

Outra diferença entre a inovação de processos e a inovação de produto é que enquanto a inovação de processo se encontra virada para a eficiência, tendo um enfoque interno da empresa, a inovação do produto é realizada tendo em vista o consumidor (Utterback e Abernathy, 1975 (apud Santos-Rodrigues et al, 2009))

Tal como os restantes tipos de inovação, a inovação do produto pode ser considerada incremental ou radical, dependendo da forma que as alterações ocorrem associadas à inovação (Gopalakrishnan e Damanpour, 1997), (Ettlie et al, 1984). Subramaniam e Youndt (2005) definem a inovação incremental como sendo a melhoria e reforço das características dos produtos e serviços já existentes no mercado, enquanto a inovação radical, para os mesmos autores, é a transformação completa dos produtos, serviços ou tecnologias que existem actualmente, fazendo com que a versão anterior desse produto seja considerada obsoleto.

Nos seus artigos, Subramanian e Nilakanta (1996) e Wolfe (1994), referem que os estudos sobre a inovação encontram-se divididos sob duas linhas de investigação, estando uma delas centrada nos processos inovadores, e outra na capacidade inovadora. Os processos inovadores, encontram-se centrados na difusão de inovação, que tem como principal objectivo prever a adopção de inovações ao longo do tempo/espço (Wolfe, 1994) e no processo de Inovação, que tem como função, sistematizar todos os processos em que a inovação ocorre, tentando perceber como e porque ocorre, como é desenvolvida e concluída (Santos-Rodrigues et al, 2009)

Em relação à capacidade inovadora, esta encontra-se centrada nos determinantes de inovação, que são os factores importantes para a capacidade inovadora da empresa e a performance empresarial, que tem como objectivo ligar a capacidade inovadora da empresa com os seus resultados empresariais (Santos-Rodrigues et al, 2009). Outro aspecto importante para o estudo da inovação, é a geração de inovações, que é definida em termos das tomadas de decisões e resolução de problemas no desenvolvimento de novos produtos (Gopalakrishnan e Damanpour, 1997).

No entanto, além da geração de inovações, as empresas também podem recorrer à adoção de inovações. Uma inovação adotada significa que foi «criada anteriormente, em qualquer local, que manifestou uma vantagem notável relativamente aos seus precedentes, com um ou mais valores de uso geral, tendo sido adquirido pela empresa» (Ravichandran, 2000: 258).

São vários os modelos sugeridos por diversos autores, que permitem explicar o processo da geração de inovações, no entanto modelo mais aceite, encontra-se dividido por cinco fases diferentes: 1- Geração da Ideia, 2- Definição do Projecto, 3-Resolução do Problema, 4- Desenho e Desenvolvimento, 5- Marketing ou Comercialização (Santos-Rodrigues et al, 2009).

Cho e Pucik (2005) concluíram nos seus estudos, que apesar da capacidade inovadora ser um factor chave para o funcionamento da empresa, ela, por si só, não é suficiente para melhorar os ganhos da empresa, devendo haver um equilíbrio entre a inovação e a qualidade.

Winger e Wall (2006) citam Llori et al (2000) ao referir que existem três factores muito importantes que contribuem para o sucesso de um novo produto: sinergias entre marketing e gestão, força das comunicações de marketing e esforço de lançamento, e o tamanho, crescimento e necessidades do mercado.

A Tetra Pak (2004 (apud Winter e Wall, 2006)) considera as seguintes características, como sendo típicas dos novos produtos que têm sucesso no mercado:

- As vantagens para o consumidor estão à vista
- Contêm detalhes distintivos que são considerados importantes pelo consumidor
- Permitem a satisfação do consumidor, conforme as suas necessidades
- A marca é de confiança
- A publicidade ao produto é inovadora e avançada

Ao longo do tempo, as exigências do consumidor alteram e, relativamente ao nível alimentar, preocupam-se com as melhorias da segurança alimentar, tempo de vida dos produtos, redução dos desperdícios, melhoramento das características dos produtos ao nível do paladar e valores nutricionais, o que faz com que o processo de desenvolvimento dos novos produtos seja determinado pela interação entre as exigências do consumidor, a capacidade tecnológica da produção alimentar e o conhecimento emergente da investigação ao nível da ciência alimentar (Winger e Wall, 2006).

Entretanto os supermercados tendem em apostar na inovação incremental ao invés da inovação radical, visto preocuparem-se mais com as necessidades imediatas do consumidor em vez de uma antecipação futura dessas necessidades (Winger e Wall, 2006).

Winter e Wall (2006) referem que após diversas revisões bibliográficas e discussões com os responsáveis das empresas ligadas à indústria alimentar, concluiu-se que nenhuma empresa se consegue manter como «benchmark de boas práticas» ao nível da inovação do produto. Eles citam um artigo do «The Economist» de Maio de 2005, que fala numa «crise de criatividade» na indústria, e que essas mesmas empresas deveriam investir mais na pesquisa e desenvolvimento. No entanto, esse mesmo artigo refere que apesar da pouca inovação, existem exemplos de produtos alimentares que constituem uma grande oportunidade de serem diferenciados dos restantes, como algumas bebidas e os alimentos funcionais.

Modelo Conceptual

Neste trabalho focamo-nos na influência do Capital intelectual na inovação do produto, sob um ponto de vista estratégico de criação de valor. São vários os estudiosos que tentam relacionar o tema da inovação com o capital intelectual. Lev (2001:56) diz que *“Os intangíveis, como I+ D, o capital humano e os activos organizativos são os principais inputs dos processos criativos de inovação das empresas”*.

Como visto anteriormente ainda são escassos os estudos relativamente à relação entre o capital intelectual e a inovação do produto, portanto desta forma, é proposto neste trabalho que se encontre uma relação entre as componentes do capital intelectual e a inovação do produto. Um dos poucos estudos existentes que relacionam a relação entre todos os capitais do capital intelectual com a inovação é o trabalho realizado por Santos Rodrigues et al (2009). Desta forma, como o objectivo pretendido deste trabalho é relacionar o capital intelectual com uma das tipologias da inovação consideradas no estudo atrás referido (inovação do produto), o modelo proposto por Santos Rodrigues et al (2009) vai ser adaptado à investigação realizada neste trabalho.

Problema da Investigação

Nos tempos que decorrem, derivado da enorme complexidade existente no mundo empresarial, os gestores das empresas devem encontrar factores produtivos que permitam às suas empresas ganhar vantagens competitivas (Santos Rodrigues et al., 2009). Martin e Moldoveanu (2003) consideram que os gestores das empresas consideram ser cada vez mais prioritário otimizar o conhecimento de modo a criar valor, apesar de não saberem identificá-los ou combina-los, mesmo considerando os intangíveis como uma fonte de diferenciação.

Grant (1996) considera que as empresas que conseguem integrar e aplicar melhor o conhecimento, conseguem obter dele grandes vantagens competitivas perante os seus competidores. Egbu (2004) refere que a gestão do capital intelectual é um processo de criação de valor. No entanto Santos Rodrigues et al (2009) referem que este processo de criação de valor está dependente de duas condições básicas: identificação e conjugação de intangíveis estratégicos e a exploração destes intangíveis. Os mesmos autores referem que a gestão do capital intelectual está dependente da estratégia das empresas, e o êxito dessa estratégia está dependente dos activos intangíveis estratégicos disponíveis.

Hii e Neely (2000) consideram que a inovação são diferentes combinações de sistemas e recursos, e dessa forma, a habilidade dos gestores em implementar inovações é função da dotação de recursos e das capacidades da empresa. Santos Rodrigues et al (2009) referem que quando a estratégia se encontra centrada na inovação, as empresas devem buscar as capacidades que lhes permitam uma vantagem competitiva, potenciando dessa forma a sua inovação. Molina Palma (2004) refere que *«a gestão da capacidade de inovação está centrada especificamente na gestão de conhecimento existente»*.

Santos-Rodrigues et al (2009) evidenciaram no seu estudo que a inovação é influenciada pelo capital intelectual das empresas. Tendo a inovação do produto sido uma das tipologias de inovação estudadas, chegamos ao problema de investigação:

O Capital intelectual influencia a inovação do produto da empresa?

Com base neste problema, será desenvolvido e validado o modelo de capital intelectual proposto por Santos-Rodrigues et al (2009) tentando evidenciar a sua influência na inovação do produto, elaborar uma série de proposições que nos permitam comprovar o efeito dos componentes do capital intelectual na inovação do produto e por fim aplicar o modelo na empresa em estudo, «Padarias Amedella». Para isso foi adaptado o modelo proposto por Santos Rodrigues et al (2009), em que as várias dimensões do Capital intelectual são estudadas de forma separada.

Com o problema de investigação identificado, de seguida exploramos as três dimensões do capital intelectual que propomos que mais influenciam a inovação do produto da empresa em estudo.

Relação entre Capital Intelectual e Inovação do Produto

Relação entre Capital Humano e Inovação do Produto

É praticamente unânime pelos diversos autores, ligados ao estudo do capital intelectual, que o capital humano é considerado «o recurso» (Santos-Rodrigues et al, 2009). As empresas inovadoras são normalmente compostas por trabalhadores que possuem habilidades técnicas, capacidades e motivações que se encontram mais além do pedido pelas suas tarefas (Ravachandran, 2000), (Santos-Rodrigues et al, 2009).

Como Sveiby (1997) refere, o capital humano não é a empresa, mas sim os seus próprios trabalhadores, portanto quando os trabalhadores abandonam a empresa, há perda de conhecimento, ou seja de capital humano. Para a empresa ter uma melhor capacidade para inovar os seus produtos, não se pode ter em conta apenas o conhecimento explícito que está disponível à partida, também tem de ser ter em conta o carácter tácito (como a experiência acumulada, a intuição e a criatividade) (Santos-Rodrigues et al, 2009).

De modo a não perder o seu capital humano, as empresas devem tentar manter ao máximo e compensar os seus empregados mais valiosos (Sveiby, 1997). No entanto Malhotra (2000) refere que esta teoria não é totalmente correcta, pois isso implicaria que os trabalhadores quando se encontravam no trabalho, apenas pensavam nele e não em outras coisas, e nunca levariam trabalho para suas casas, fora do tempo laboral.

Neste trabalho as dimensões do capital humano que consideramos ter possível relação com a inovação do produto, são a formação, a atitude para inovar, a criatividade e as características dos administradores, como proposto por Santos-Rodrigues et al (2009).

Formação

Com vista a criar novos produtos, o conhecimento e as competências dos funcionários são bastante importantes no ambiente empresarial actual, que se encontra em constantes mudanças (Santos Rodrigues et al, 2009). As empresas que possuem bastante conhecimento, têm funcionários que são profissionais altamente qualificados e bastante preparados (Sveiby, 1997). No entanto ter funcionários com formação, não garante por si só uma boa optimização do uso do conhecimento. A empresa só consegue reter o conhecimento através de actividades de promoção com vista a partilhar o conhecimento. (Santos Rodrigues et al, 2009). Hii e Neely (2000) defendem que uma empresa só consegue melhorar e inovar de forma contínua, de acordo com as habilidades e conhecimentos dos seus funcionários. Os mesmos autores referem que há fortes mecanismos vantajosos para a empresa, como os incentivos, programas de formação e práticas de promoção.

A selecção e contratação de novos funcionários são importantes para o desenvolvimento do capital humano, no entanto não é suficiente contratar os melhores e mais brilhantes funcionários (Santos Rodrigues et al, 2009). Cohen e Levinthal (1990) consideram, por outro lado, que é importante contratar os melhores funcionários do mercado, visto influenciar a capacidade de absorção de conhecimento, e desta forma, quando maior for o nível de conhecimento, melhor é a sua capacidade em entender o ambiente da empresa e as necessidades dos clientes, potenciando assim a implementação de novos produtos. As actividades de formação realizadas pelas empresas aos seus funcionários também são vistas como sendo importantes, com vista a aumentar o capital humano das empresas (Santos Rodrigues et al, 2009).

DeNisi et al (2003) referem que as principais formas de adquirir recursos baseados no conhecimento, são através da contracção, selecção e formação de novos funcionários. Todas as formas que os funcionários têm para adquirir conhecimento potenciam o valor dos funcionários da empresa, fazendo com que possam ser considerados os melhores funcionários da sua indústria (Curado, 2006) (Subramaniam e Youndt, 2005).

Atitude para inovar

De modo ao Capital Humano colaborar nos processos de inovação da empresa, tendo como base uma aprendizagem permanente, devem ser criadas as condições sociais e de trabalho ideais, e criados incentivos culturais e mentais, de modo aos trabalhadores da empresa produzirem, de bom grado, produtos inovadores e que tenham ânimo para entrarem num processo de aprendizagem contínua. (Santos-Rodrigues et al, 2009). Os mesmos autores referem que a

«justiça ou equidade, a motivação e a atitude inovadora da empresa e individual favorecem a atitude para inovar».

As empresas que permitem uma liberdade de acção e organização aos seus trabalhadores, permitindo desta forma, aumentar a sua satisfação e motivação, têm um aumento da sua inovação (Despres e Hiltrop, 1995 (apud Santos-Rodrigues et al, 2009)).

Outra forma de melhorar o companheirismo, a criatividade e a comunicação, são as chamadas comunidades de prática (C.E.N. 2004). Nas comunidades de prática, há facilidades na difusão e desenvolvimento do conhecimento, enquanto todos os processos de tomada de decisão são investigados, guardados e melhorados regularmente (Cadas, 2008 (apud Santos-Rodrigues et al, 2009)).

Santos-Rodrigues et al (2009) referem que o sentimento de justiça ou equidade é outro aspecto importante para a interacção entre os membros da empresa, ou seja havendo um ambiente em que os trabalhadores se encontrem seguros e sejam recompensados com remunerações adequadas aos seus esforços, a sua atitude e intenção em ser participantes activos na disseminação do conhecimento é afectada positivamente.

Bontis e Fitz (2002), no seu estudo sobre capital humano, referem que o sentimento geral das pessoas (de satisfação, compromisso e motivação) encontra-se correlacionado com o desempenho organizacional, em que ambos se reforçam mutuamente de forma positiva, influenciando dessa maneira a difusão e geração de conhecimento, na estabilidade dos empregos, e no próprio desempenho organizacional.

Outro aspecto importante para o capital humano e para o sucesso da empresa é a motivação, que quando a partilha de conhecimento e interesse pela inovação é um princípio contínuo da empresa, torna-se produtiva (Mouritsen et al 2001). A gestão equilibrada entre a motivação intrínseca (satisfação que está directamente ligada ao trabalho) e a motivação extrínseca (satisfação indirectamente ligada ao trabalho, através de recompensas monetárias) é muito importante para que a empresa obtenha vantagem competitiva e que seja complicada de ser reproduzida pelos seus competidores (Osterloh e Frey, 2000). Segundo Dodgson (1993) (apud Santos-Rodrigues et al, 2009), se as empresas tiverem uma política de retribuição, esta mesma política pode servir como estímulo para a motivação e inovação, facilitando desta forma a criatividade e criação de novas ideias.

Ravichandran (2000) considera que quando os trabalhadores da empresa se encontram com motivação alta, a sua contribuição para encontrar soluções criativas para novos produtos aumenta, fazendo com que se sintam realizados.

Curado (2006) refere que a atitude inovadora da empresa também é importante para a satisfação de todos os trabalhadores da empresa. Caso os trabalhadores da empresa se limitem a

trabalhar e com pouca motivação de mudar as coisas, a empresa tenderá a ser pouco inovadora (Osterloh e Frey 2000), enquanto as empresas que mais tentam provocar mudanças nos seus produtos, e tentam incidir mais na inovação dos seus produtos, irão ser as empresas mais inovadoras (Mouritsen et al, 2001).

Além da empresa ter uma atitude inovadora, também é importante que os trabalhadores da empresa tenham essa mesma atitude. Segundo Curado (2006), grande parte do valor da empresa, está dependente da atitude inovadora dos seus trabalhadores, podendo ser potenciada através de incentivos financeiros (Osterloh e Frey, 2000).

Criatividade

Morcillo et al (2005), referem que a criatividade não tem uma única definição, e que ao longo dos tempos, vários autores deram a sua definição para criatividade. Em 1934, Schumpeter (apud Morcillo et al, 2005), refere que a inovação é uma «destruição criativa», ou seja para ele as empresas só sobrevivem ao fomentarem a sua inovação, caso contrário, deixam de existir. Matussek (apud Morcillo et al, 2005) em 1974, referiu que a criatividade é manifestada através da «ligação nova, original e explosiva de associações diferentes». Por último Kraft (apud Morcillo et al) em 2005, defende que a criatividade é a «capacidade de pensar mais além das ideias admitidas, combinando de forma inédita conhecimentos já adquiridos». Morcillo et al (2005) acreditam que a criatividade, e por extensão a inovação, encontram-se sustentadas através da observação e da experiência, ou seja há absorção consciente e inconsciente do conhecimento nas alturas em que as pessoas prestam atenção à sua volta e interação com outras pessoas, criando-se desta forma possíveis inovações.

Santos-Rodrigues et al (2009) referem que a criatividade é parte importante na adopção e geração de inovações, visto ser através da criatividade que aparecem novas ideias e conceitos de produtos totalmente novos, ou que possam melhorar os produtos já existentes. Apesar do valor da criatividade ser uma combinação e complementaridade entre as tecnologias e as habilidades, necessita de motivação humana, para a inovação ser bem-sucedida.

Santos-Rodrigues et al (2009) referem que a inovação é «um processo que começa com a criatividade e termina com a captura de valor».

González Gurriarán e Figueroa Dorrego (2003:237) (apud Santos-Rodrigues et al (2009) definem que a criatividade é a «capacidade de produzir novas ideias» e a inovação é o «valor que uma ideia pode gerar».

Shelton et al (2005), dizem que a transformação das ideias em modelos de negócios, requer criatividade que pode ser encontrada em todos os níveis hierárquicos da empresa. Enquanto há autores que consideram que a criatividade nasce em ambientes onde as pessoas se encontram expostas, com regularidade, a novidades e a situações radicais, outros autores

consideram que a criatividade e inovação são estimuladas por ambientes de colaboração entre os trabalhadores (Cunha, 2005).

Gardiner, Leat e Sadler-Smith, (2001) consideram que a rotação dos postos de trabalho dos trabalhadores, pode ser benéfica para a criatividade e inovação, visto permitir o desenvolvimento de apreço dos trabalhadores, em relação à opinião das outras pessoas, e potencia o desenvolvimento das suas habilidades, talento e experiência.

O grau de diversidade existente entre os trabalhadores da empresa, também é considerado como sendo um indicador de criatividade (Santos-Rodrigues et al (2009)). No entanto Zajac et al (1991), concluíram, no seu estudo, que a diversidade existente entre os trabalhadores não é essencial para que haja geração de inovações, visto as ideias poderem manter-se apenas como ideias e não serem implementadas como inovações.

Cunha (2005) refere que a diversidade cultural também contribui para a inovação, visto promover a liberdade para propor novas ideias. No entanto a criatividade e a inovação por vezes não se encontram ligadas, e por isso não há ganhos de valor (Santos-Rodrigues et al (2009)). Shelton et al (2005) exemplificam este caso, com o exemplo da General Motors, que apesar de ser uma empresa bastante experiente e excelente nos ganhos de valor, tem carências de criatividade e novas ideias. Eles defendem mesmo que a criatividade não garante em absoluto a inovação, mas que deve ser apoiada, e a penalização caso haja fracasso na intenção criativa, é o maior erro, e um dos mais comuns, dos gestores das empresas. DeNisi et al (2003) referem que os gestores das empresas devem transmitir segurança aos seus trabalhadores para se enganarem, antes do conhecimento ser transferido e a inovação ocorra, de modo a evitar que haja medo dos trabalhadores em tentar ser criativos. Edmonson (1999), concluiu num estudo, que para a criatividade e a inovação aumentarem numa empresa, os trabalhadores devem viver num clima de suporte e tolerância.

Desta forma, caso certos trabalhadores abandonassem a empresa, iriam ocorrer grandes perdas, devido à criatividade perdida com a sua saída (Curado, 2006).

Características dos Administradores

Visto as inovações serem de natureza incerta e terem um risco associado, os administradores da empresa, devem ser tolerantes aos erros e devem permitir que os seus trabalhadores não sintam a sua carreira em risco, perante esforços inovadores que tenham fracassado (Wan et al 2005). De modo aos administradores verem a sua empresa obter sucesso, devem ser uma característica, que é usual em todos os administradores de sucesso, a sua capacidade de estabelecer e desenvolver relações com outras pessoas (Santos- Rodrigues et al, 2009).

Nas empresas intensivas de conhecimento, quem detém o conhecimento são os administradores (Blackler (2002) (apud Santos-Rodrigues et al, 2009). Bobrow (2001) acredita que se os administradores da empresa, não estiverem devidamente preparados para receber a troca, o esforço de inovar e o desenvolvimento de novos produtos, a empresa irá ser um fracasso.

Nonaka e Takeuchi (1995: 15-16) referem que «os *gestores intermédios jogam um papel chave no processo de criação de conhecimento. Eles sintetizam o conhecimento tácito dos trabalhadores e dos administradores, tornando-o em conhecimento explícito e incorporam em novos produtos*».

Elenkov et al (2005) referem que é necessário o compromisso e apoio dos administradores de modo a haver promoção e aceitação da inovação. Amorim (2008) (apud Santos-Rodrigues et al, 2009) dá o exemplo da Virgin, em que o seu CEO, forneceu o seu número de telefone a todos os seus trabalhadores, de modo a estes poderem-lhe sugerir novas ideias.

Elenkov et al (2005) consideram determinante a intervenção dos administradores, de modo a ultrapassar as dificuldades normais da inovação empresarial, que implica uma observação das suposições e dos comportamentos pré-estabelecidos, entre outros obstáculos (Senge, 2005), e dar desta forma um empurrão à inovação da empresa.

Hambrick e Mason (1984) referem que os resultados de negócios, as decisões estratégicas e os níveis de performance são previstos parcialmente pelas características e comportamentos dos administradores, que mostram como a empresa aproveita o seu Capital Humano (Bontis e Fitz-enz, 2002).

As empresas são os reflexos da sua administração (Hambrick e Mason, 1984). A administração é determinante para o suporte da capacidade inovadora da empresa (Bontis e Fitz-enz, 2002). Hage e Dewar (1973) exemplificam importância da administração na inovação, através da procura de fundos de modo a serem implementados novos programas, ou estimulando os trabalhadores a terem uma atitude proactiva. Mohr (1969) refere que a frequência de inovação e motivação dos administradores para inovar, encontram-se interligados.

A inovação necessita de um pensamento estratégico e liderança (Shelton et al, 2005) (Santos-Rodrigues et al, 2009), que se encontra na administração da empresa, mas que actua como agente dos accionistas da empresa (Freire, 2001), (apud Santos-Rodrigues et al, 2009)).

Hii e Neely (2000) consideram que a criação de novos produtos, encontra-se dependente da capacidade da administração dar uma resposta rápida às oportunidades do mercado.

As empresas de modo a terem o sucesso desejado na inovação, devem ter administradores, cujas palavras e acções, devam ter um impacto positivo para os seus trabalhadores, de modo a não terem receio ao erro, e deve haver uma cultura de suporte ao risco, fomentada pelos administradores, que sustente a inovação (Farson e Keyes, 2002)

É muito comum ver-se trabalhadores sentirem-se mais seguras com o trabalho que já conhecem, e dessa forma não se sentem à vontade para enfrentar novos desafios, no entanto os

administradores têm o papel fundamental de incentivar os seus trabalhadores serem inovadores, através de novas experiências e permitindo o erro (Von Krogh e Roos, 1996).

Como o capital humano é o único que pode, em essência, ser criativo, formado e motivado, o comportamento dos administradores é essencial para a empresa poder ter proveitos do capital humano, e desta forma aplicar práticas que permitam uma combinação eficaz com o capital relacional e o capital estrutural (Cabrita, 2009), (Santos-Rodrigues et al, 2009).

Elenkov et al (2005) defendem que os administradores são os responsáveis pelos valores culturais que suportam a inovação da empresa. Eles criam a cultura da sua empresa a partir da sua própria experiência, natureza, experiências de socialização e a sua percepção para o que é necessário para ter sucesso no sector de mercado em que a sua empresa se encontra (Schneider, 2000), (Santos-Rodrigues et al, 2009). Cunha (2005) identificou diversas práticas comuns da administração para melhorar a inovação da empresa, na gestão dos seus trabalhadores. Os administradores estimulam os seus trabalhadores, desde os cargos mais baixos, a serem criativos e autónomos, são tolerantes ao erro, encorajando os seus trabalhadores a arriscarem.

Wan et al (2005) no seu estudo sobre a inovação em empresas de Singapura, concluíram que a vontade de correr riscos e de mudar as suas ideias por parte dos trabalhadores, é importante para uma maior inovação da empresa.

Como o capital humano é considerado importante para as actividades da empresa, também é provável que seja importante para inovação do produto, e desta forma, surge a primeira hipótese de investigação deste trabalho:

H1 – O Capital Humano está relacionado com a Inovação do Produto

Relação entre Capital Estrutural e Inovação do Produto

Apesar de todas as considerações que se podem fazer sobre o capital estrutural, nem todas influenciam a inovação do produto das empresas. Os vários autores, que estudaram o capital estrutural reconhecem que a cultura e a confiança são factores determinantes para o desempenho da empresa, no entanto são complexos, confusos e complicados de identificar (Santos-Rodrigues et al, 2009).

As dimensões do capital estrutural que podem influenciar a inovação do produto são a cultura, a confiança, as características da empresa e a criação e desenvolvimento do conhecimento.

Cultura

Scheinder (2000) considera que cada empresa tem a sua própria cultura, carácter, natureza e identidade, e que se quanto maior for o seu sucesso ao longo da sua vida, mais forte será a sua cultura.

Uma vez que a actividade central das empresas é com que haja uma divulgação do conhecimento pessoal entre todos os membros, encontrando-se institucionalizada dessa forma, a inovação do produto torna-se parte da cultura da empresa e irá aparecer nas diversas actividades (Korth, 2007 (Santos-Rodrigues et al, 2009). A cultura empresarial e o desempenho inovador encontram-se fortemente ligados entre si, onde a cultura influencia, de forma significativa, o desempenho inovador da empresa (Hii e Neely, 2000). A inovação do produto de uma empresa aumenta quando a sua cultura incentiva o risco e permite o desenvolvimento de novas ideias, apoiando o erro (Wan et al, 2005), (Farson e Keyes, 2002). DeNisi et al (2003) referem que a inovação e a aprendizagem são impulsionados através do desenvolvimento da cultura.

Existindo na empresa uma cultura que consiga suportar e recompensar a inovação, os trabalhadores irão ter maior motivação para inovar (Wan et al, 2005).

De acordo com Hii e Neely (2000), o conhecimento as habilidades, consideradas imprescindíveis e valorizadas para a empresa, são determinadas a partir da cultura. Segundo os mesmos, a cultura permite criar um clima fértil e propício para que sejam implementadas ideias inovadoras.

Jassawalla e Sashittal (2003) consideram que existem três pontos-chaves que mostram a relevância da cultura na inovação da empresa. São os elementos cognitivos e emocionais, como os valores implícitos e explícitos, as suposições, os sistemas de crenças e normas de comportamento que moldam o pensamento e a acção. O segundo ponto são os comportamentos, ou seja os rituais e ritos (tais como os encontros marcados, eventos sociais e formações) que enfocam a atenção das pessoas para determinadas actividades em determinadas alturas. Por último, os artefactos e símbolos do ambiente físico, permitem dar significado às prioridades e subjacente aos sistemas de valor da empresa, e moldar a forma como as pessoas pensam ou actuam.

Sveiby e Simons (2002) defendem que uma cultura que suporte a identificação dos trabalhadores da empresa, a sua confiança e sentido de eficácia, faz com que a eficácia da criação do conhecimento seja maior.

A atitude de colaboração entre os trabalhadores da empresa, é influenciada pelo clima de confiança organizacional (Miró A, 2006 (apud Santos-Rodrigues et al, 2009)).

A cultura da empresa é constituída pelas habilidades e conhecimentos que se encontram incorporados nos sistemas físicos e de gestão, tornando-se desta forma numa peça-chave para o desenvolvimento dos recursos e competências da inovação (Hii e Neely, 2000).

Enquanto alguns autores acreditam que para a empresa inovar, primeiro tem que existir uma cultura que permita suportar e recompensar a inovação (Wan et al, 2005), outros defendem que a inovação é a própria cultura da empresa, no sentido em que a empresa tem uma cultura que seja inovadora, com coragem e vontade para assumir riscos e experimentar coisas novas, que não se encontra restringida a regras ou normas, e que tem um ambiente de trabalho que permita a participação activa de todos os trabalhadores na inovação (I.A.D.E., 2003 (apud Santos-Rodrigues

et al, 2009). As empresas que possuem este tipo de cultura, são as que possuem administradores cujo sentimento é de motivação para a realização de novos projectos, comprovando desta forma que a cultura da empresa é o reflexo, consciente e inconscientemente, dos seus administradores (Subramaniam e Ashkanasy, 2001), (Jassawalla e Sashittal, 2003).

Confiança

Nos últimos anos a comunidade científica tem tido um enorme interesse na investigação da confiança, comprovando existir uma ligação entre esta e o desempenho empresarial, tendo sugerido diferentes definições e perspectivas, podendo ser económicas, psicológicas, sociológicas e estratégicas, e estudado a confiança, sob diversas orientações (como as relações interpessoais ou as relações interempresas), ou estando associada à motivação e satisfação do trabalhador no seu emprego (Galford e Drapeau, 2003), (Santos- Rodrigues et al, 2009).

Ford (2001) considera a confiança ser um conceito muito complexo, com múltiplos níveis, bases e determinantes, e que é um acto voluntário que apenas pode ser incentivada e alimentada. O mesmo autor considera que, apesar da palavra «confiança» ser bem conhecida e parecer bem compreendida, a realidade mostra o oposto, ou seja, a confiança ao longo dos tempos tem sido definida de maneiras diferentes.

No entanto a definição mais aceite de confiança, dita por Rousseau et al (1998) é a seguinte: «A confiança é um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar a vulnerabilidade baseada em expectativas positivas, relativamente às intenções e comportamentos das outras pessoas»

A confiança empresarial é uma componente importante para a motivação e satisfação dos trabalhadores, dentro da empresa (Ford, 2001).

Galford e Drapeau (2003) dizem que a confiança refere-se a três tipos distintos, que apesar de serem interdependentes. A confiança pode ser estratégica, que é a confiança nas pessoas que tomam as decisões estratégicas da empresa, pessoa, ou seja é a confiança que os trabalhadores têm nos administradores da empresa, e por fim pode ser organizacional, confiança que os trabalhadores têm com a empresa em si.

Apesar das suas diferentes perspectivas, a confiança é um elemento que influencia o desempenho empresarial, e é uma condição base para a eficiência dos processos de criação e de transferência de conhecimento (Adler e Kwon, 2002), (Santos-Rodrigues et al, 2009). Estes aspectos permitem, segundo Galford e Drapeau (2003) a cooperação e que haja eficiência operacional dentro das equipas.

Segundo os estudos de Rousseau et al (1998), a confiança é uma condição psicológica, que pode ser o resultado de comportamentos (como a colaboração) ou de decisões (como a decisão de assumir um risco).

Há um maior impulso da criatividade e transmissão de conhecimentos dentro da empresa, quando as recompensas aos trabalhadores, baseadas nos resultados de trabalho, estão conjugadas com a difusão de conhecimentos e a participação activa em acções conjuntas. Estas situações são suportadas e estimuladas pela confiança existente entre trabalhadores (Santos-Rodrigues et al, 2009). Os mesmos autores consideram que a atitude e a vontade dos trabalhadores, em participar nas actividades em que haja inovação são afectadas pela confiança. Desta forma, o risco e a interdependência dos trabalhadores são considerados condições necessárias para a confiança (Rousseau et al, 1998).

Galford e Drapeau (2003) consideram que as habilidades, processos inteligentes de apoio e uma atenção constante por parte da administração são as ferramentas necessárias para que haja confiança dentro da empresa, e que quando há falhas na confiança, os trabalhadores normalmente abstraem-se do teu trabalho, dando mais ênfase aos rumores e às políticas.

Jassawalla e Sashittal (2003) referem que o principal comportamento nos trabalhadores que estão envolvidos na inovação do produto encontra-se baseado na inovação e ocorre quando os trabalhadores:

- Estão comprometidos de forma igual às intenções colectivas de inovação.
- São mais sensíveis e elogiosos para as diversas orientações, aspirações e talentos que os outros trabalhadores podem trazer para a empresa.
- São mais tolerantes para a ambiguidade e têm tendência a dar o benefício da dúvida, quando algo sem explicação ocorre.
- Desejam desenvolver compromissos de colaboração que reflectem uma amálgama de modelos mentais e da criatividade colectiva.
- Estão mais abertos a tornar os seus pensamentos conhecimentos nas suas relações formais e informais com o resto dos trabalhadores e a propor novas ideias e soluções inovadores, superando o medo da censura social, ficando desta forma vulneráveis para a resposta dos outros trabalhadores.
- Encontram-se dispostos a entrar em conflitos construtivos com todos os trabalhadores da empresa até ao ponto em que os resultados dessas interacções sejam mais proveitosos que a simples soma de todos os talentos individuais da empresa.

Características da Empresa

Apesar da relação entre a estrutura organizacional e a inovação terem sido o tema mais procurado pelos investigadores, ainda não se chegou a um conjunto de características que permitam diferenciar as empresas mais inovadoras das menos inovadoras (Wolfe, 1994).

Chiavenato (1999) (apud Santos-Rodrigues et al, 2009) considera existirem dois sistemas estruturais: os sistemas orgânicos, adaptados a condições de instabilidade, quando aparecem problemas que não podem ser fragmentados e distribuídos entre os especialistas numa hierarquia

que se encontra claramente definida e os sistemas burocráticos, que na ocorrência do tipo de problemas referido nos sistemas estruturais, em vez de estarem da sua adaptação ser em ambientes instáveis, ocorre em ambientes estáveis. O mesmo autor, concluiu que as empresas inovadoras têm características estruturais diferentes, conforme o ambiente em que operem. Em ambientes dinâmicos e complexos, a inovação é facilitada pela flexibilidade geral existente através das propriedades estruturais orgânicas, que se encontram nas empresas, enquanto nos ambientes menos dinâmicos e complexos a inovação é bastante dificultada pela excessiva normalização, proveniente das propriedades burocráticas das empresas. No entanto Russel e Russel (1992) não acreditam que haja uma relação significativa entre a flexibilidade das propriedades estruturais orgânicas e a inovação

As empresas de rápida alteração tecnológica, para sobreviverem necessitam da inovação do produto, no entanto, derivado das suas propriedades de estrutura burocráticas têm maiores dificuldades em inovar (Hlavacek e Thompson, 1973).

A inovação pode ser dificultada ou facilitada de acordo com as características da empresa, tais como o grau de formalização, tamanho, grau de centralização, entre outros (Subramaniam e Nilakanta, 1996).

Normalmente a inovação é afectada pela formalização de forma negativa. A formalização pode ser apresentada sob a forma de descrições detalhadas das tarefas, procedimentos e políticas, de modo a guiar a forma como os trabalhadores devem actuar (Subramaniam e Nilakanta, 1996), (Santos-Rodrigues et al, 2009). Também a especialização afecta a inovação de forma negativa, na forma em que os trabalhadores da empresa são contratados e formados para desempenhar uma tarefa específica num departamento específico (Subramaniam e Nilakanta, 1996) (Santos – Rodrigues, et al, 2009). No entanto Figueroa Dorrego e Fernández-Jardón (1999) (apud Santos-Rodrigues et al, 2009) concluíram no seu estudo sobre as empresas na Galiza, que a coordenação das actividades, através de uma hierarquia formalizada, é um factor chave na competitividade da empresa. Santos-Rodrigues et al (2009) referem que a estrutura organizacional é frequentemente o resultado do tamanho. A inovação é positivamente influenciada pelo tamanho da empresa (Baldrige e Burnham, 1975). Baldrige e Burnham (1975) referem que quanto maior complexidade tiver a estrutura da empresa, haverá uma maior tendência de existirem trabalhadores especializados, que irão facilitar a inovação.

Damanpour (1992) diz que as empresas mais pequenas podem ser mais inovadoras, devido à sua flexibilidade e elevada habilidade para se adaptar e melhorar e menores dificuldades em aceitar mudanças.

Kimberly e Evanisko (1981) consideram que o tamanho da empresa pode ter efeitos indirectos na inovação, visto que quanto maior for a empresa, maior será a incerteza, aumentando desta forma a necessidade de um comportamento inovador.

Apesar da relação entre a centralização ou descentralização da estrutura organizacional e a inovação terem sido objecto de diversos estudos, ainda não foi descoberto um conjunto de características que permitam diferenciar as empresas mais inovadoras das menos inovadoras (Santos-Rodrigues et al, 2009).

Segundo Subramanian e Nilakanta (1996), uma empresa possui uma estrutura centralizada, quando as decisões da empresa são tomadas e aprovadas pela Administração, ou possui uma estrutura descentralizada, quando há vários lugares de chefia, nivelados hierarquicamente, que têm poder de decisão. Os mesmos autores referem que as empresas descentralizadas são mais flexíveis e abertas que as centralizadas, e dessa forma, facilitam o incentivo da criação de novas ideias.

Nonaka e Takeuchi (1995), propuseram modelos em que sugerem a necessidade de substituir os modelos de organizações rígidas para empresas mais flexíveis, e assegurando desta forma que haja interações entre os trabalhadores dentro do mesmo departamento e entre departamentos diferentes, de modo a aparecerem novas ideias criativas. Desta forma, deve-se criar as condições necessárias, dentro da empresa, para que a criatividade apareça (Santos-Rodrigues et al, 2009).

Criação e Desenvolvimento do Conhecimento

Segundo o I.A.D.E. (2003) (apud Santos-Rodrigues et al, 2009), a criação e desenvolvimento (processos ou procedimentos que permitem aumentar a aprendizagem e a inovação), permitem que a empresa consiga adquirir novas competências e conhecimentos, de modo a poder responder às dinâmicas de mudança e desenvolvimento organizacional.

Youndt et al (2004) diz que o capital estrutural é o conhecimento e experiências que se encontram institucionalizados e codificados em base de dados, patentes, manuais e estruturas, constituindo desta forma uma fonte importante de informação e conhecimento relevante para o processo de criação e adopção de conhecimento.

As empresas não têm qualquer tipo de limite em relação à criação de ideias a partir do conhecimento existente na empresa, principalmente quando existem oportunidades para que os trabalhadores possam pensar, aprender e conversar uns com os outros, sendo estas condições determinantes para a inovação (Brown e Starkey, 1994). Santos-Rodrigues et al, 2009 dizem que a empresa é importante para a criação de estruturas e condições necessárias à criação e desenvolvimento do conhecimento, sendo estas importantes no impulso da criatividade e inovação.

Baddi e Shariff (2003) referem que o armazenamento do conhecimento na empresa é bastante útil, facilitando desta forma a sua acessibilidade, quando necessário, isto porque de modo a se gerar inovações, é necessário que o maior número de trabalhadores da empresa, tenha

acesso ao maior número possível de conhecimento. Desta forma, mais trabalhadores irão ter acesso ao novo conhecendo, podendo interagi-lo com o conhecimento já existente, aumentando desta forma a inovação (Darroch, 2005).

As empresas que apostem na I+D+i (investigação, desenvolvimento e inovação), têm desta forma um veículo poderoso para a criação e desenvolvimento do conhecimento (I.A.D.E., 2003 (apud Santos-Rodrigues et al, 2009)). Santos-Rodrigues et al (2009), citando o I.A.D.E. (2003), referem que o esforço pelo I+D+i centra-se na «realização de trabalhos criativos que se empreendem de modo sistemático com o fim de aumentar o volume de conhecimentos sobre a realidade; a incorporação de tais conhecimentos para conceber novas aplicações e o esforço dedicado ao desenho, lançamento e difusão entre o público, de bens e serviços tecnologicamente novos».

No seu estudo sobre empresas de logística e transporte na Galiza, González Gurriaran e Figueroa Dorrego (2005a) (apud Santos-Rodrigues et al, 2009) concluíram que para ser aumentada a competitividade das empresas, estas devem participar arduamente nos projectos de I+D+i.

De acordo com o I.A.D.E. (2003) (apud Santos-Rodrigues et al, 2009) a existência de um departamento dedicado à inovação (inovação e desenvolvimento, qualidade ou outro) e de um bom sistema de recolha e implementação de novas ideias, suportadas pelas sugestões dos trabalhadores da empresa, facilita a sua capacidade de inovar.

Desta forma o capital estrutural permite o fácil acesso, difusão e do conhecimento, permitindo desta forma que a empresa aumente a inovação dos seus produtos, permitindo assim chegar-se à segunda hipótese deste estudo:

H2 – O Capital Estrutural está relacionado com a Inovação do Produto

Relação entre Capital Relacional e Inovação do Produto

Baldrige e Brunham (1975) concluíram no seu estudo, que os inputs da comunidade e outras organizações externas, são os maiores determinantes da inovação das empresas.

De modo à empresa adquirir novos conhecimentos, a empresa interage com os seus sócios externos, tais como os clientes, fornecedores, competidores, entre outros, e com instituições, como as universidades, laboratórios de investigação, governo e comunidade, entre outros (Santos-Rodrigues et al, 2009).

Este conhecimento que aparece a partir das relações que a empresa tem com o seu exterior, chama-se capital relacional (Santos-Rodrigues et al, 2009), que influencia directamente o desempenho da empresa através do seu impacto na inovação (Badaracco, 1991).

As dimensões do capital relacional, em que este estudo pretende verificar se existe relação com a inovação do produto são os clientes, as redes e as alianças.

Clientes

Appleyard (1996) diz que as empresas podem-se tornar mais eficientes e inovadoras através da promoção da renovação do conhecimento provocada pelo feedback dos clientes.

Santos-Rodrigues et al (2009) referem nos seus estudos, vários autores que identificam vários agentes importantes que transmitem conhecimento para as empresas que operam em ambientes dinâmicos e que exigem grande actividade inovadora. Os estudos referidos são os de Nonaka, Reinmoeller e Senoo (1998) em relação aos clientes, de Lipparini e Fratocchi (1999) em relação aos sócios e aliados, através de acordos de cooperação e de Hall e Andriani (1998) em relação aos fornecedores.

Em certas alturas a empresa torna-se cristalizada, deixando de existir criatividade e ideias inovadoras, mantendo apenas o seu status quo, em que a empresa tem confiança na estabilidade da sua posição competitiva (Santos-Rodrigues et al, 2009). Santos-Rodrigues et al (2009) dizem no entanto que nem todas as empresas são capazes de ter êxito na inovação, e dessa forma recorrem a aliados fora da empresa, com o objectivo de colmatar essa deficiência. No mesmo sentido, a habilidade das empresas em gerar, difundir e usar informação superior sobre os seus clientes e consumidores é muito importante (Santos-Rodrigues et al, 2009).

Shelton et al (2005) refere que a revolução provocada pelo aparecimento da internet, facilitou as empresas a colaborarem com os seus clientes, fornecedores e sócios no processo de inovação.

Redes

Shelton et al (2005) refere que uma empresa que tenha uma rede de sócios externa forte e bem gerida, consegue defender-se da confiança nas perspectivas internas que possam desequilibrar a dinâmica da criatividade e a captura de valor. Desta forma, considera-se que os sócios que são externos à empresa, são uma fonte ilimitada de novas ideias e conhecimentos que permitam impulsionar a inovação (Santos-Rodrigues et al, 2009), apesar de haver autores, como Hii e Neely (2000) que consideram que a existência de uma rede de sócios não garante que a empresa seja inovadora.

González Gurriarán e Figueroa Dorrego (2005a) (apud Santos-Rodrigues, 2009) ao estudarem as empresas de logística e de transporte da Galiza, concluíram que a existência de associações empresariais permite responder ao desafio de cooperação

entre empresas, fazendo com que haja um aumento da sua capacidade competitiva e rentabilidade.

Existindo entidades de I+D+i nas redes de colaboração, aumenta bastante a probabilidade o desenvolvimento de inovações dirigidos a um objectivo (Santos-Rodrigues et al, 2009).

A dimensão da rede de sócios (directos e indirectos) influencia a performance inovadora da empresa (Ahuja, 2000).

Santos-Rodrigues et al (2009) citam diversos estudos dos autores González Gurriarán e Figueroa Dorrego (2004a, 2004b, 2004c, 2004d, 2005b, 2005c, 2006b, 2008) (estudos efectuados sobre as cadeias empresariais da Galiza). Onde concluíram que principais agentes de colaboração variam conforme o sector de actividade. Estes principais agentes de colaboração são os clientes, os centros de investigação tecnológica, as administrações públicas, as empresas de produtos complementares, as empresas cujas actividades não estão ligadas à actividade principal, as empresas de abastecimento ou de serviços de apoio, os competidores ou as pequenas empresas cujos interesses são comuns, ou se encontram em diferentes zonas geográficas.

De acordo com Hii e Neely (2000), a inovação é possível, caso a empresa decida criar qualquer tipo de redes de colaboração (clientes, fornecedores, universidades, laboratórios I+D, etc.).

Alianças

Segundo DeNisi et al (2003), as empresas, de modo a conseguirem adquirir recursos, tendo em base o conhecimento, muitas vezes fundem-se ou adquirem outras empresas, ou então realizam alianças estratégicas entre si.

De acordo com Freire (2001) (apud Santos-Rodrigues et al, 2009), as alianças estratégicas constituem em acordos voluntários a longo prazo, que trazem benefícios para os diferentes actores, e existindo um acordo de colaboração entre as diversas empresas, de modo a suprimir as falhas umas das outras, com o objectivo de atingirem um objectivo comum.

As empresas inovadoras, como prática comum, criam alianças com outras empresas, de modo a potencializar investigações e desenvolvimento de novos produtos em conjunto (Cunha, 2005).

Santos-Rodrigues et al (2009) consideram que as grandes empresas dedicam muitos dos seus recursos (humanos e económicos), na investigação e desenvolvimento de novos produtos, visto ser fundamental para as empresas se manterem competitivas no mercado.

No entanto são poucos os produtos que têm êxito no mercado. Por exemplo a taxa de fracasso de novos produtos situa-se nos 80% (a nível de bens de consumo) e nos 33% (a nível de bens industriais) (Kotler e Armstrong, 1998 (apud Santos-Rodrigues et al, 2009)).

Desta forma, as empresas tentaram encontrar novas formas de lançar os seus novos produtos no mercado, com o objectivo de diminuir os riscos associados ao fracasso do mesmo, surgindo desta forma alianças entre marcas (co-branding), e a compra de licenças de marcas (licenciamento) (Santos-Rodrigues et al, 2009).

As empresas sabem que o output potencial ao actuarem em conjunto com outras empresas, será maior do que se actuasse sozinha, e de modo a obterem essa vantagem, e podendo maximizar a sua própria utilidade individual, sem que haja obrigatoriamente objectos que representem os interesses do grupo, preferem aliar-se umas com as outras (Santos-Rodrigues et al, 2009).

Segundo Cunha (2005), é muito importante que as empresas inovadoras construam alianças com os seus clientes e fornecedores, principalmente aquelas em que estão presentes em mercados altamente competitivos e maduros no desenvolvimento de novos produtos, de modo a conseguirem sobreviver nessas condições. Santos-Rodrigues et al (2009) considera que as empresas que trabalham muitas vezes com os seus clientes conseguem criar e adoptar inovações do produto com êxito, e desta forma chegamos à terceira hipótese do nosso estudo:

H3 – O Capital Relacional está relacionado com a Inovação do Produto

Modelo de Investigação

Com base na literatura foi identificado o problema de investigação.e depois de terem sido descritas as vertentes sobre as quais este trabalho vai incidir, é apresentado na figura 1 o modelo que vai ser utilizado nesta investigação. Na figura, os componentes estão representados em caixas, e as relações directas entre os componentes encontram-se representadas por setas de traço contínuo.

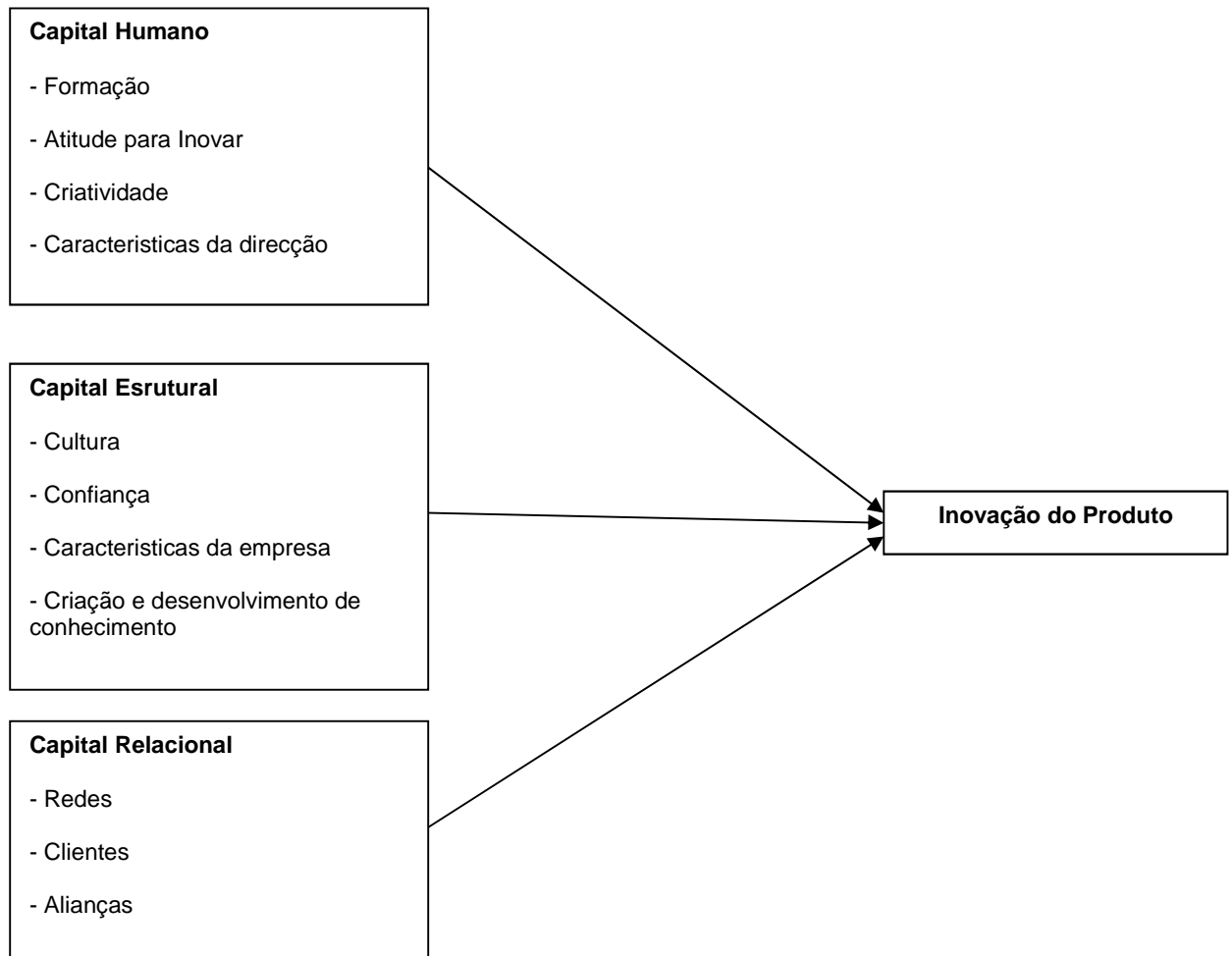


Figura 1 - Modelo conceptual (adaptado de Santos Rodrigues et al, 2009)

Metodologia

Introdução

Com o objectivo de estudar a relação entre o capital intelectual e a inovação do produto, neste trabalho fez um estudo de caso na empresa «Padarias Ameadella». Neste capítulo é explicado o que é um estudo de caso, como se realizam, as suas práticas e a sua validade. Também será explicado como se preparou e realizou as entrevistas e os passos dados em torno da análise dos resultados dessas mesmas entrevistas.

Coutinho e Chaves (2002) consideram que o estudo de caso não tem uma definição única, no entanto dizem que *«a característica que melhor identifica e distingue esta abordagem metodológica é o facto de se tratar de um plano de investigação que envolve o estudo exaustivo detalhado de uma identidade bem definida: «o caso»»*. O estudo de caso pode ser definido, de forma directa, como sendo uma investigação profunda, multifacetada, utilizando métodos de pesquisa qualitativos, de um único fenómeno social. Este estudo é conduzido com grande detalhe e normalmente precisa do uso de diversos dados (Feagin et al 1991). No entanto os mesmos autores referem que esta definição é intencionalmente ampla, visto existirem alguns estudos de caso que utilizam tanto métodos qualitativos, como métodos quantitativos.

Segundo o estudo de Coutinho e Chaves (2002) são cinco, as características chave dos estudos de caso:

- o caso é um sistema limitado, ou seja, possui fronteiras, sob a forma de tempo, eventos ou processos;
- é um caso sobre algo que deve ser identificado, com vista a conferir foco e direcção à investigação;
- é necessária a preocupação em se preservar o carácter único, específico, diferente e complexo do caso;
- a investigação decorre em ambiente natural
- o investigador recorre a múltiplas fontes de dados e a métodos de recolha diversificados.

Como foi dito anteriormente para se realizar um estudo de caso, normalmente recorre-se a métodos qualitativos ou métodos quantitativos.

Feagin et al (1991) referem que os métodos quantitativos são geralmente de dois tipos: as pesquisas e as experiências. As pesquisas são métodos que permitem recolher dados de grande número de pessoas que representam uma população, ou uma amostra aleatória de uma população. (Feagin et al, 1991). Os mesmos autores dão como exemplo para este método, os censos, que permitem obter uma informação exaustiva da população de determinado país.

As experiências são normalmente conduzidas por psicólogos sociais e têm como objectivo testar hipóteses específicas sobre relações supostamente causais entre diferentes fenómenos

(Feagin et al, 1991). Antes da experiência ser realizada, o investigador prevê como as pessoas reagem ou actuam, e depois administra a condição experimental e compara os resultados do grupo experimental com o grupo que não passou pela experiência, obtendo o produto da condição experimental através da diferença entre as pontuações avaliadas quantitativamente. (Feagin et al, 1991).

Em relação aos métodos qualitativos, o estudo de caso pode ser explanatório, exploratório, descritivo, intrínseco, instrumental ou colectivo (Baxter e Jack, 2008). Coutinho e Chaves (2002) referem que o estudo de caso intrínseco é utilizado quando o investigador pretende uma melhor compreensão que contém em si mesmo o interesse da investigação. O estudo de caso instrumental é utilizado quando o caso estudado é utilizado para introspecção sobre um assunto, com vista a refinar alguma teoria de modo a proporcionar conhecimento sobre algo que não é o caso em si. Os mesmos autores também referem que o estudo de caso colectivo pode ser utilizado quando o caso é estendido a diversos casos de modo a possibilitar, através de comparação, conhecimento mais profundo sobre o fenómeno ou população. O estudo de caso explanatório é normalmente utilizado quando se procuram respostas às perguntas com vista a explicar as ligações presumivelmente causais nas intervenções da vida real que são demasiado complexas para as pesquisas ou estratégias experimentais, já o estudo de caso exploratório é utilizado com o objectivo de explorar as situações em que a intervenção que está a ser avaliada, não tem resultados singulares ou claros, enquanto o estudo de caso descritivo é utilizado com vista a descrever a intervenção ou fenómeno e o contexto da vida real em que ele ocorreu (Yin, 2003 (apud Baxter e Jack, 2008)).

Miguel (2007) apresenta as várias etapas da condução de um estudo de caso pela seguinte ordem:

- 1- Definição da estrutura conceitual-teórica;
- 2- Planeamento do (s) caso (s);
- 3- Condução do teste piloto;
- 4- Recolher os dados;
- 5- Analisar os Dados;
- 6- Realizar e apresentar um relatório.

O autor refere que na etapa da definição da estrutura conceitual-teórica é importante mapear a literatura existente, delinear as proposições e delimitar as fronteiras e o grau de evolução. No planeamento dos casos, o investigador deve seleccionar as unidades que pretende analisar, escolher o tipo de metodologia com vista a recolher os dados, desenvolver o protocolo, para essa recolha de dados e definir meios para controlar a investigação (Miguel, 2007). Na

condução do teste piloto, o investigador deve testar os procedimentos de aplicação, verificar se os dados são de qualidade e fazer os ajustes que considere necessários para que a investigação continue (Miguel, 2007). O mesmo autor refere que na recolha dos dados, o investigador deve estar em contacto com os casos e deve registar os dados. Na análise dos dados, o investigador deve escrever um texto explicativo dos dados, e deve identificar quais as causas para os resultados (Miguel, 2007). Por último, segundo o mesmo autor, o investigador deve escrever um relatório onde deve desenhar todas as implicações teóricas da sua investigação.

No entanto os estudos de caso devem estar pautados na validade e fiabilidade (Miguel, 2007). Na análise dos estudos de caso, tanto a validade como a fiabilidade podem ser afectados pelo excesso de dados (Kohn, 1997). Relativamente à fiabilidade, esta está relacionada com a replicabilidade conclusões a que se chega, ou seja na possibilidade de diversos investigadores, usando os mesmos instrumentos, poderem atingir resultados idênticos sobre o mesmo fenómeno (Coutinho e Chaves, 2002). No entanto, os mesmos autores referem que num estudo de caso a fiabilidade só pode ser garantida, se o investigador descrever o mais pormenorizadamente possível, todos os passos a efectuar na investigação, e agir, como se se estivesse a ser avaliado por outras pessoas, visto o investigador ser o único instrumento do estudo, e o caso em si não poder ser replicado nem reconstruído (Yin, 1994 (apud Coutinho e Chaves, 2002)).

Relativamente à validade, esta pode ser dividida em seis tipos diferentes: interna, externa, do constructo, descritiva, interpretativa e teórica (Miguel, 2007). A validade interna compreende o nível de confiança em relação a causa e efeito entre variáveis, enquanto a validade externa Significa o grau de generalização das conclusões da pesquisa, ou seja, a verificação do quanto aplicáveis são os resultados para outros objetos de análise. (Miguel, 2007). O mesmo autor refere que a validade do constructo consiste na extensão pela qual uma observação mede o conceito que se pretende medir por meio do estabelecimento das medidas operacionais corretas em relação a esse conceito, enquanto a validade descritiva é expressa através do grau pelo qual o relatório da investigação é exacto, ou seja, representa a situação investigada. Miguel (2007) refere que a validade interpretativa compreende a extensão pela qual a interpretação dada representa o que está sendo estudado, particularmente no caso na pesquisa empírica, e que a validade teórica consiste no grau pelo qual os dados estão de acordo com a teoria postulada, ou seja, trata-se da constatação de se a explanação teórica do pesquisador é coerente com os dados apresentados

Metodologia de Obtenção dos Dados

Com o objectivo de se obter os dados para estudar a relação entre o capital intelectual e a inovação do produto na empresa em estudo, definiu-se que o método a utilizar na investigação seria através da realização de um inquérito utilizando, como medida a escala de Likert (de 1 a 5, 1=discordo totalmente a 5= concordo totalmente) e de entrevistas semiestruturadas, desenvolvendo para tal um guião de perguntas.

Primeiro foi feita uma selecção da amostra, e visto que a Padaria «Ameadella» é uma empresa familiar, o pessoal da empresa foi dividido em dois grupos: **pessoal com cargos de gestão e funcionários**. Foi definido que todos os funcionários e pessoal com cargo de gestão deveriam responder ao inquérito, e apenas o pessoal com cargo de gestão iria ter uma entrevista mais aprofundada.

Após a amostra estar seleccionada, procede-se à elaboração do inquérito e do guião da entrevista, através de revisão bibliográfica e pesquisa de trabalhos anteriormente realizados. Foram definidos os mesmos itens para ambos. Como referido no capítulo sobre o modelo conceptual, o modelo desta investigação é adaptado do modelo desenvolvido por Santos Rodrigues et al (2009), portanto para se realizar os inquéritos/entrevistas, o inquérito desenvolvido pelos autores foi também adaptado para este trabalho. Dessa forma fez-se uma caracterização das variáveis, definindo itens para cada um dos campos da investigação: capital humano, capital estrutural, capital relacional e inovação do produto. Nas tabelas 1, 2, 3 e 4 encontram-se definidos os itens para cada um dos campos de investigação (capital humano, capital estrutural, capital relacional e inovação do produto, respectivamente). Para o capital humano foram definidos 15 ítems, com vista a medir a opinião dos funcionários e do pessoal com cargo de gestão, utilizando, como referido anteriormente, uma escala de Lickert, de 1 a 5, referentes aos aspectos do capital humano que pode influenciar a inovação do produto.

Tabela 1- Medição do capital humano (adaptado de Santos Rodrigues et al, 2009)

	Ítems
Atitude Inovar	A inovação e a tentativa de alterar as coisas é um princípio básico da empresa
	A atitude inovadora dos funcionários é aumentada através de incentivos financeiros?
	Geralmente os empregados limitam-se a executar tarefas, demonstrando pouca tendência a mudar?
	A Atitude inovadora da empresa é o determinante da satisfação dos colaboradores da empresa?
	Grande parte do valor criado pela empresa depende da atitude inovadora dos colaboradores?
Criatividade	Os empregados da empresa contribuem para encontrar soluções criativas para o desenvolvimento de novos produtos?
	A empresa facilita o aparecimento de novas ideias e o desenvolvimento de novas invenções?
	A empresa não penaliza os erros de inovação cometidos pelos funcionários?
	Caso algum funcionário deixe a empresa, haverá algum problema por causa da criatividade perdida?
Características dos directores	Os directores são hábeis, de modo a influenciar os seus funcionários se empenharem de forma voluntária e têm iniciativa com o objectivo de inovar?
	Os directores gostam de mudança?
	Os directores mostram grande vontade em inovar?
Formação	Os empregados têm uma grande formação especializada na função ou tarefa que desempenham?
	Os empregados têm muitas habilidades para a actividade que desempenham?
	Os empregados são muito talentosos?
	Os empregados são contratados e formados, com vista a efectuar uma tarefa específica?

Para o capital estrutural foram definidos 20 ítems, utilizando igualmente a escala de Lickert, com o intuito de medir a opinião dos funcionários e pessoal com cargo de gestão relativamente aos aspectos do capital estrutural que influenciam a inovação do produto.

Tabela 2: Medição do capital estrutural (adaptado de Santos Rodrigues et al, 2009)

	Ítems
Cultura	De forma consciente ou inconsciente, a cultura da empresa é o reflexo da direcção?
	Na sua visão, a empresa é inovadora, com vontade de correr riscos e proceder a novas experiências?
	Existe na empresa um ambiente de trabalho propício à participação activa de todos os funcionários na inovação do produto?
Confiança	Existe um elevado grau de confiança entre todas as pessoas da empresa?
	Todos os funcionários são vistos como iguais?
	Há abertura para os empregados revelarem os seus verdadeiros pensamentos e propor ideias e soluções inovadoras, através de interacções, formais ou informais, com os restantes membros?
	Os empregados gostam de participar em discussões criativas?
	Os empregados confiam nas pessoas que tomam as decisões estratégicas da empresa?
	Os empregados confiam nos directores funcionais da empresa?
Características da empresa	Os empregados confiam na organização?
	Na empresa existem grupos de melhoria que facilita a inovação?
	Os empregados fazem sugestões inovadoras?
Criação e desenvolvimento do conhecimento	As sugestões apontadas pelos empregados são quase todas aplicadas?
	Existe na empresa um departamento destinado à inovação (I+D, Qualidade ou outro)?
	A empresa consegue extrair valor através do processo de inovação do produto?
	Existe na empresa um conjunto de processos e procedimentos centrados em impulsionar a aprendizagem e a inovação do produto?
	Na empresa há um sistema de recolha e implementação de novas ideias?
	Existem descrições detalhadas das tarefas, procedimentos e das políticas, visando guiar a acção dos empregados?
	A maioria das decisões tomadas na empresa, têm de ser aprovadas pela direcção geral?

Para o capital relacional foram definidos 10 itens, medindo através de uma escala de Lickert, de 1 a 5, com vista a medir a opinião dos funcionários e pessoal com cargo de gestão os aspectos do capital relacional que influenciam a inovação do produto.

Tabela 3- Medidas do capital relacional (adaptado de Santos Rodrigues et al, 2009)

	Ítems
Redes	A empresa utiliza redes de colaboração com o cliente?
	A empresa utiliza redes de colaboração com os fornecedores, com vista a inovar?
	A empresa utiliza redes de colaboração com os competidores, com vista a inovar?
	A empresa utiliza redes de colaboração com instituições de conhecimento (universidades, institutos, etc.), com vista a inovar?
Aliados	A empresa tem acordos com aliados, de modo a desenvolver soluções inovadoras?
Clientes	Os clientes estão satisfeitos com a inovação do produto da empresa?
	Graças aos produtos inovadores, a empresa tem tido um aumento do número de clientes, ano após ano?
	Os clientes fazem muitas sugestões de inovação?
Competidores	A empresa considera os seus competidores como uma fonte de inovação?
Fornecedores	A empresa considera os seus fornecedores como uma fonte de inovação?

A variável referente à inovação do produto, contém 6 ítems, que estão focados na inovação do produto da «Padarias Ameadella», que pretende medir de que forma a empresa tem introduzido inovações de produto.

Tabela 4 - Medidas da inovação do produto (adaptado de Santos Rodrigues et al, 2009)

	Ítems
Inovação do produto	A empresa tem introduzido no mercado muitas inovações de produto com importância significativa?
	A empresa adopta (compra ou assimila) inovações de produto criadas em locais exteriores à empresa?
	As inovações de produto adoptadas do exterior afectam os benefícios empresariais de modo significativo?
	A empresa cria, internamente, novos produtos?
	As inovações criadas dentro da empresa, incidem nos benefícios empresariais de forma significativa?
	A empresa tem patentes dos seus produtos inovadores?

No desenvolvimento e elaboração deste inquérito, foram tidas em conta, as diversas normas do mundo académico:

- Foi escrita uma pequena introdução onde era explicado o âmbito e o objectivo desta investigação.
- As questões foram colocadas na forma mais simples e concisa possível.
- Foi garantida a confidencialidade das respostas
- Tamanho de questionário adequado (4 páginas, a contar com 1, que contém uma pequena introdução e explicação de como responder ao inquérito, e as restantes três, com as questões). (Santos Rodrigues et al 2009).

Os inquéritos foram entregues na direcção, de modo a serem distribuídos pelos funcionários. Relativamente ao pessoal com cargos superiores, os inquéritos respondidos de forma presencial, aquando da entrevista. Como nem todos os elementos com cargo superior não tiveram disponibilidade para serem entrevistados, foi-lhes distribuído o inquérito, da mesma forma que aos restantes funcionários.

Metodologia de Tratamento e Análise dos Dados

No momento em que os inquéritos foram respondidos e devolvidos, de modo a se tratar e analisar os dados, começou-se por codifica-los, utilizando o programa SPSS v20.0.

Dos 31 elementos que trabalham na «Ameadella Pastelarias», foram identificados 24 funcionários (com as mais diversas funções) e 7 elementos com cargos superiores (sócios-gerentes, responsáveis de loja e balcão, responsável de vendas e responsáveis de produção e de

pastelaria). Dos 31 inquéritos enviados, foram respondidos 25 (18 funcionários e 7 pessoal com cargos de gestão). Em relação às entrevistas, por motivos de disponibilidade, apenas foram realizadas com 4 dos 7 funcionários.

Codificação

Com vista a tratar estatisticamente os dados, como referido anteriormente, foram colocados os dados no programa SPSS v20.0 e devidamente definidos e codificados. As variáveis ordinais, relativamente ao capital humano, capital estrutural, capital relacional e inovação do produto, que estavam na escala de Lickert (1 a 5) foram codificadas da seguinte forma

1-Discordo totalmente

2-Discordo parcialmente

3-Não concordo, nem concordo

4-Concordo parcialmente

5- Concordo totalmente

Foi definida uma variável intitulada «cargos» com o objectivo de fazer análises perante as opiniões dos funcionários e a opinião do pessoal com cargos de gestão. Codificando-a da seguinte forma: 1- Pessoal com cargo de gestão; 2- Funcionários.

Depois de todos os dados estarem codificados, fez-se uma análise descritiva para cada uma das variáveis, tendo separado as respostas dos funcionários com as respostas do pessoal com cargos de gestão. Através de tabelas cruzadas, cruzaram-se os dados entre cada variável e a variável «cargos» de modo a se fazer gráficos de barras que representem a opinião quer dos funcionários, quer do pessoal com cargo de gestão, perante cada variável.

Relativamente às questões que não foram respondidas, foi atribuído um valor no programa SPSS (0, neste caso), fazendo com que esse valor seja excluído dos resultados válidos, aparecendo nas tabelas como «missing values»

No entanto, como a empresa estudada, é uma empresa familiar, tem um número relativamente pequeno de funcionários, portanto foram inquiridas todas as pessoas da empresa, o que fez com que os resultados obtidos não se tratassem concretamente de uma amostra, mas sim da população inteira (empresa), impossibilitando a realização de testes estatísticos de hipóteses, visto que estes só podem ser utilizados perante amostras aleatórias, visto assumirem que partem de uma amostra, com vista a inferir na população, o que impossibilita verificar se há algum tipo de relação entre as diferentes variáveis.

Estudo de caso «Ameadella Pastelarias»

Introdução

De acordo com a associação do comércio e da indústria de panificação, pastelaria e similares (ACIP) o sector da panificação 9000 empresas de panificação e pastelaria e 2500 empresas similares, entre sociedades comerciais e empresários a título individual. Segundo a ACIP, cada empresa, em média, tem 8,6 funcionários e cerca de 2 sócios por estabelecimento, o que gera no total, cerca de 95400 postos de trabalho directos.

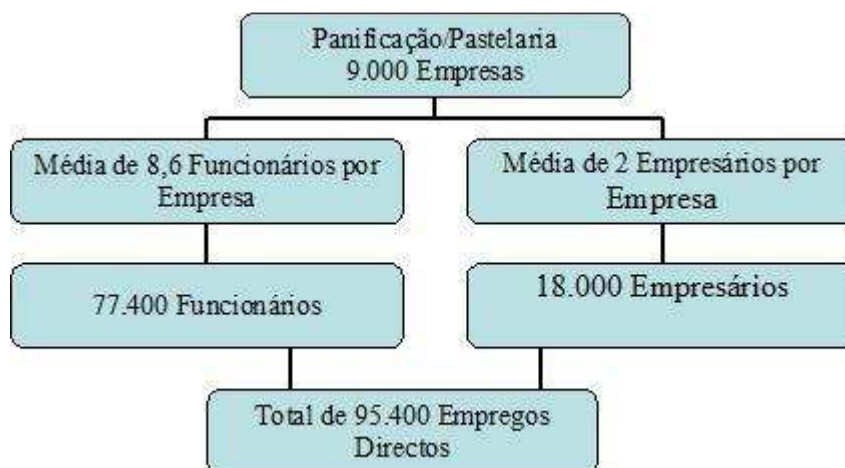


Figura 2 - Dados relativos à empregabilidade do sector da panificação (retirado de www.acip.pt)

Relativamente às empresas similares os dados referentes aos postos de trabalho, encontram-se descritos na figura 3.

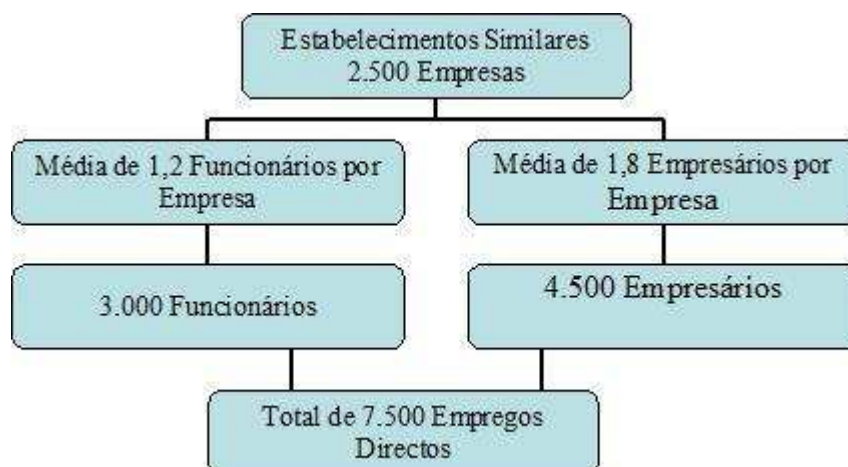


Figura 3 - Dados relativos à empregabilidade nos estabelecimentos similares (retirado de www.acip.pt)

Segundo o ACIP, nos últimos 18 anos, a indústria da panificação perdeu cerca de 33% da sua produção, em detrimento de alimentos, ligados ao pequeno-almoço (como o Chocapic, Nestum, entre outros). Durante a década de 80, o consumo de pão per *capita* chegou a atingir os 150 Kg por ano, tendo descido nos últimos anos para cerca de 100 Kg por ano. No entanto, o instituto nacional de estatística (INE) refere, que em 2010, o sector da panificação e pastelaria

concentrava cerca de 60% do total da prestação de serviços na indústria alimentar. O INE referiu no mesmo estudo, que a indústria alimentar foi a principal indústria transformadora em 2010, tendo tido um crescimento de cerca de 2,8%, relativamente ao ano anterior.

Caracterização da empresa

A «Ameadella pastelarias» é uma empresa ligada ao sector da panificação e pastelaria, que foi criada em 2005, através de três sócios, que tinham como ideia desenvolver um espaço diferente, com produtos inovadores e qualidade, dando enfoque ao cliente. Em relação aos sócios que criaram a empresa, dois deles já tinham uma vasta experiência em padaria e pastelaria, enquanto o terceiro sócio, tinha experiência na área comercial. Inicialmente abriram a primeira padaria/pastelaria na zona da Meadela, em Viana do Castelo, mas dado o seu sucesso, abriram uma segunda padaria, situada noutra zona da cidade de Viana do Castelo (Abelheira). A empresa possui nas suas fileiras dois sócios-gerentes e trinta funcionários, espalhados pelos gabinetes de chefia, e pelas duas instalações. Na figura 4 está representado o organigrama da padaria situada na Meadela e na figura 5 está representado o organigrama da padaria situada na Abelheira

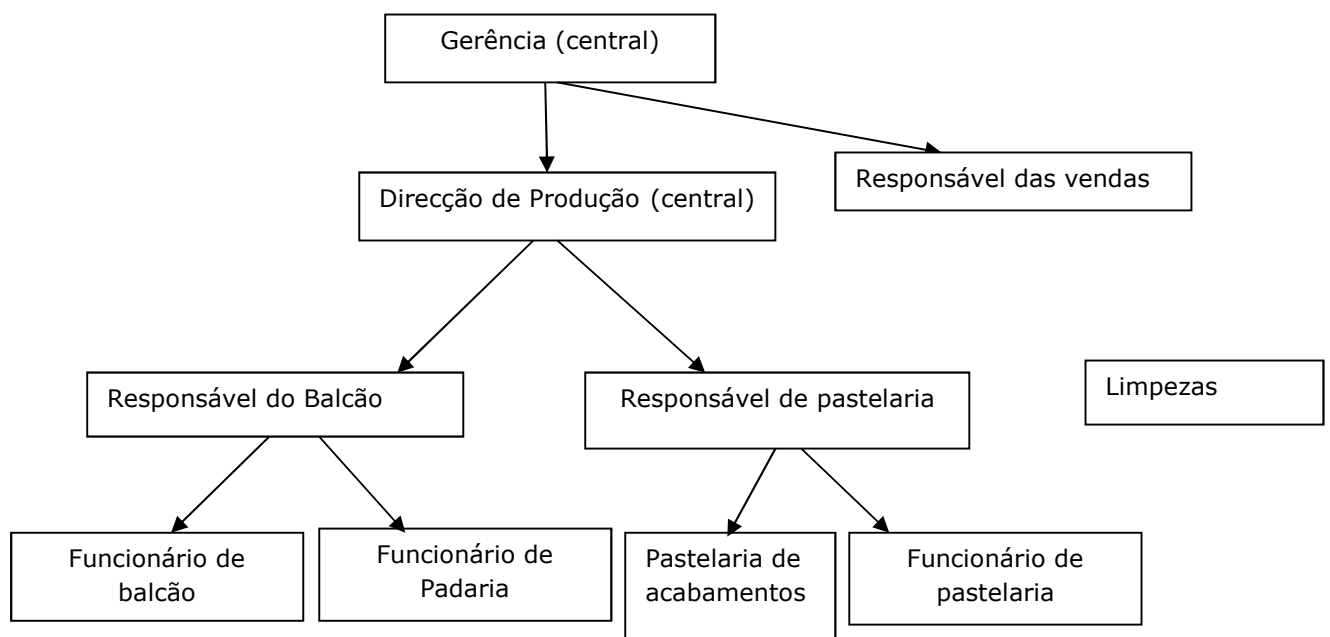


Figura 4 - Organigrama da padaria/pastelaria «Ameadella Pastelarias», na Meadela (fornecido pela empresa)

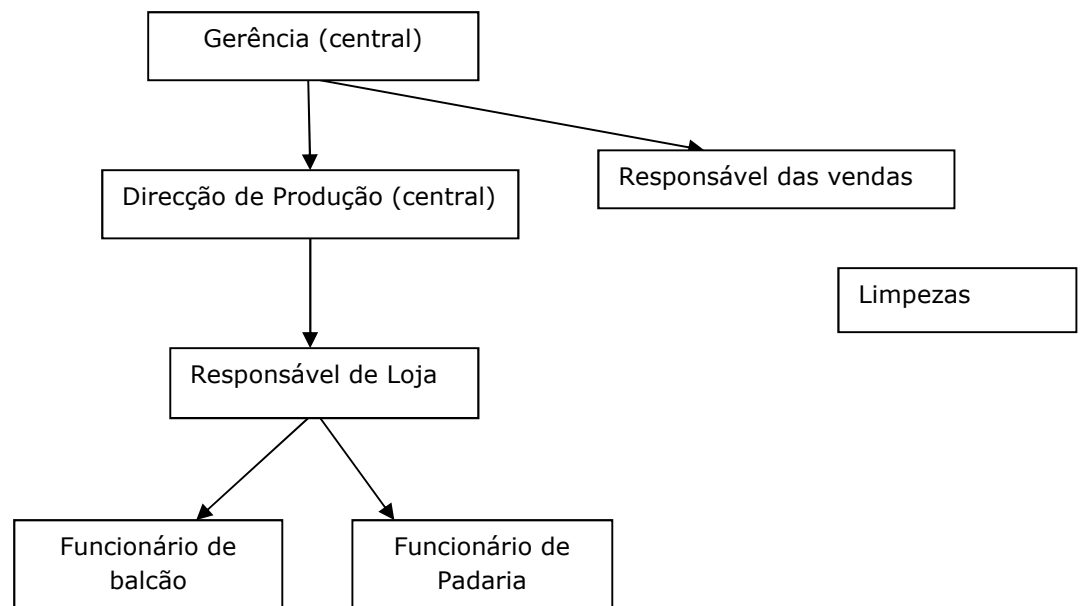


Figura 5- Organigrama da Padaria «Ameadella Pastelarias» na Abelheira (fornecido pela empresa)

Relativamente à idade dos 25 elementos da empresa que responderam ao inquérito, e como se pode ver na figura 6, apesar de 28% das pessoas não terem revelado a sua idade no inquérito (valor «missing»), dá para se verificar que a empresa é constituída por pessoal jovem (abaixo da meia idade) e que há um grupo de pessoas mais velha e com mais experiência (36 % de pessoas responderam que tinham entre 42 e 51 anos) e outro grupo bem mais jovem (de 32 % entre os 22 e o 31 anos).

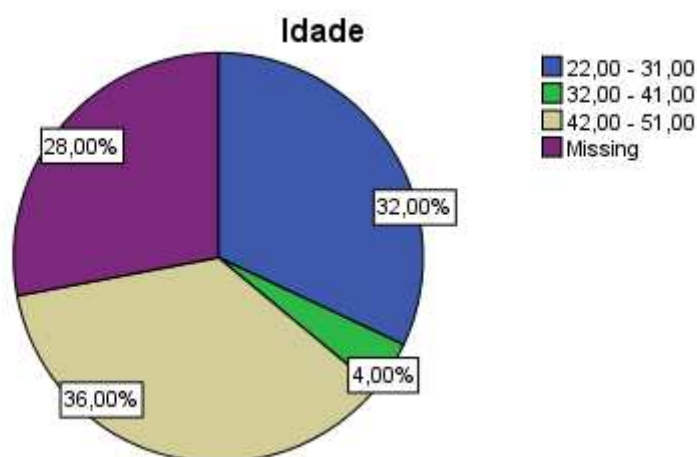


Figura 6 - Idade de todas as pessoas ligadas à empresa

Em relação ao tempo que cada funcionário e membro da gestão têm de trabalho, de acordo com a figura 7, verifica-se que a maioria das pessoas do cargo de gestão inquiridas encontram-se na empresa desde o seu início, e que ao longo do tempo houve uma entrada progressiva de novos funcionários. Há 3-4 anos atrás. É o período com maior número de

funcionários que entrou na empresa, e com entrada de novos membros para cargo de gestão, que é facilmente explicado pela abertura da segunda padaria da empresa.

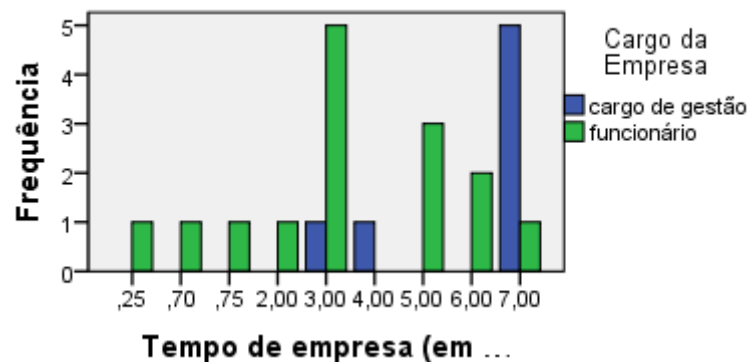


Figura 7 - Tempo de empresa (em anos) dos funcionários e pessoal com cargo de gestão, que actualmente estão na empresa

De seguida serão analisadas as respostas quer dos funcionários, quer do pessoal com cargo de gestão relativamente aos diversos itens do inquérito, e também serão analisadas as respostas do pessoal com cargo de gestão que foi entrevistado.

Capital Humano

Atitude para Inovar

Relativamente à componente do capital humano, Atitude para Inovar, foram feitas cinco questões. Praticamente todos os elementos da empresa concordam que um dos princípios básicos da empresa é de tentar inovar e experimentar, quer de forma total (13 funcionários e 4 pessoas com cargo de gestão), quer de forma parcial (3 funcionários e 3 pessoas com cargo de gestão), como se pode ver na figura 8. Apenas um dos funcionários inquiridos não tem opinião sobre o assunto. Nas entrevistas ao pessoal de gestão foi referido que a empresa tem este princípio básico por influência do mercado, isto porque para se manterem competitivos perante a concorrência, devem ter sempre a preocupação em inovar.

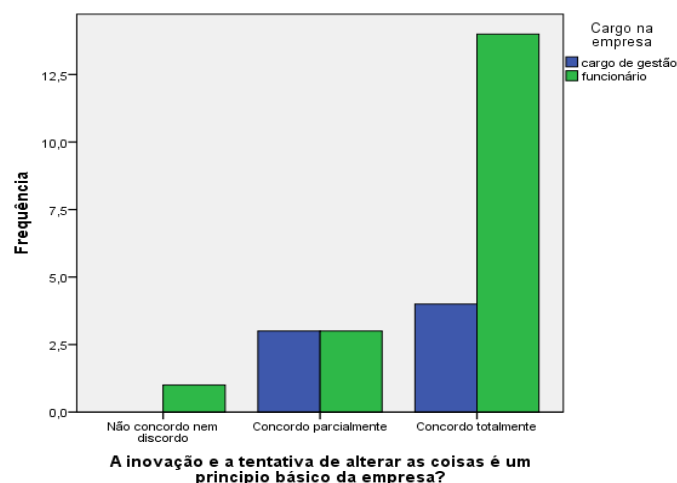


Figura 8 - Respostas dos inquéritos referentes ao item «A Inovação e a tentativa de alterar as coisas é um princípio básico da empresa?»

Quanto ao facto da atitude inovadora poder ser incentivada financeiramente, a opinião dentro da empresa é muito variada, de acordo com a figura 9, no entanto a maioria do pessoal com cargo de gestão inquirida não acredita que seja necessários incentivos financeiros para a atitude inovadora seja aumentada, no entanto, 6 dos funcionários inquiridos consideram os incentivos financeiros nem fazem aumentar a atitude inovadora, nem impedem que tal aconteça, e 5 funcionários concordam parcialmente com a questão.

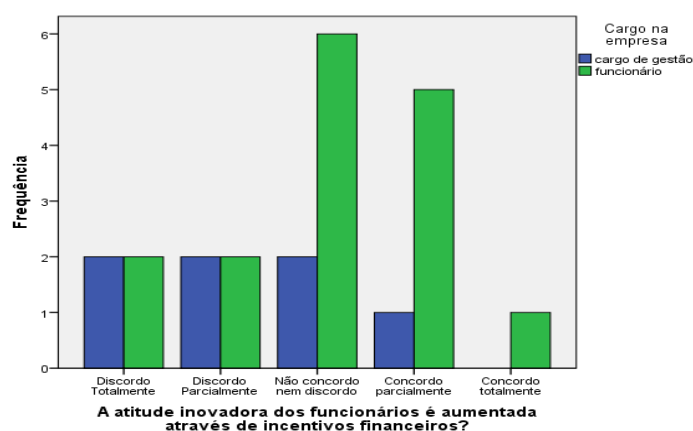


Figura 9 - Respostas dos inquéritos referentes ao item «A atitude inovadora dos funcionários é aumentada através de incentivos financeiros?»

De acordo com a figura 10, oito dos funcionários inquiridos discordam por completo que os empregados fazem a mesma tarefa, sem qualquer alteração, no entanto quatro, não concordam que haja qualquer tipo de alteração às tarefas que efectuam, nem discordam, enquanto cinco funcionários concordaram parcialmente com a questão e houve mesmo um que concordou totalmente. Relativamente ao pessoal com cargos de gestão, tirando dois, que discordaram por completo com a questão, o resto mostrou-se mais renitente. Nas entrevistas, verificou-se que a opinião é de que apesar haver mudanças nas tarefas que os funcionários efectuam, ainda há muita resistência em se fazer essas alterações, no entanto os que discordaram da questão,

defendem que os funcionários da empresa efectuem qualquer tarefa sem nenhum tipo de limitação.

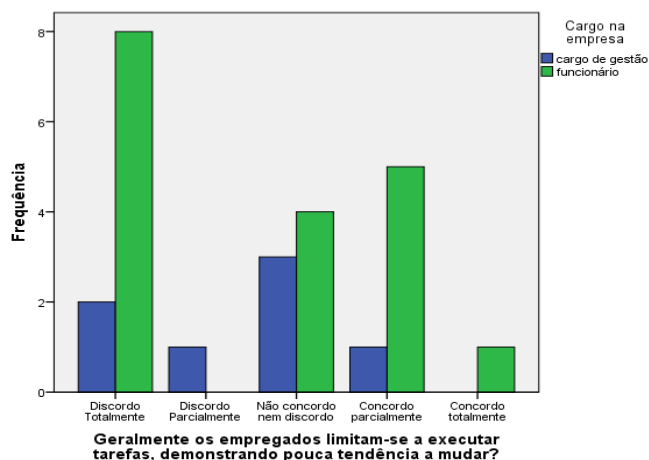


Figura 10 - Respostas dos inquéritos referentes ao item «Geralmente os empregados limitam-se a executar tarefas, demonstrando pouca tendência a mudar?»

Na figura 11 estão os resultados relativamente à questão «A atitude inovadora da empresa é o determinante da satisfação dos colaboradores da empresa», em que se verifica que dois dos funcionários inquiridos discordam parcialmente da questão. Sete dos funcionários inquiridos concordam parcialmente, enquanto cinco concordam na sua totalidade, e quatro não concordam nem discordam. Em relação ao pessoal da gestão, a maioria concorda parcialmente, enquanto dois concordam totalmente e um deles não concorda nem discorda. Durante as entrevistas foi referido, pelos elementos que não concordaram totalmente com a questão, que consideram que apesar da atitude inovadora da empresa é determinante para que os colaboradores se sintam satisfeitos, há outros factores que determinam esse grau de satisfação.

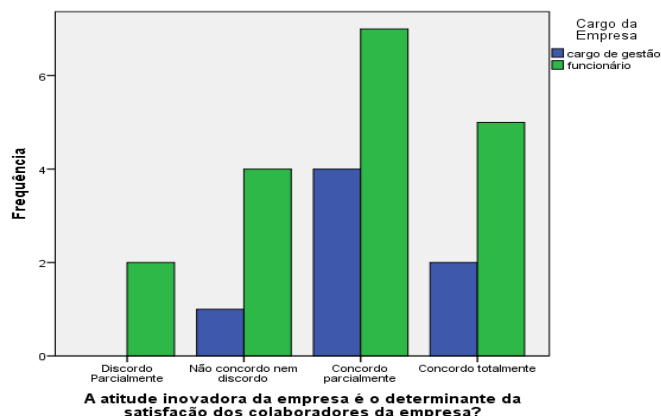


Figura 11 - Respostas dos inquéritos referentes ao item «A atitude inovadora da empresa é o determinante da satisfação dos colaboradores da empresa?»

Relativamente ao item «Grande parte do valor criado pela empresa, depende da atitude inovadora dos colaboradores», pode-se ver na figura 12 que a opinião é muito variada. A maioria

dos funcionários (sete) questionados, não concorda nem discorda com a questão, enquanto cinco concordam parcialmente e dois concordam totalmente. Apenas um funcionário discordou por completo com a questão. Quanto ao pessoal com cargo de gestão, apenas um concordou que o valor criado pela empresa está dependente da atitude inovadora do pessoal da empresa. Há dois elementos que concordam parcialmente, outros dois que discordam parcialmente e um que discorda por completo com a questão.

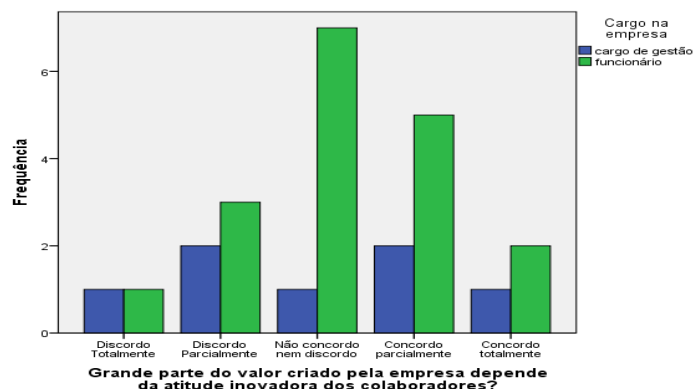


Figura 12 -Respostas dos inquéritos referentes ao item «Grande parte do valor criado pela empresa depende da atitude inovadora dos colaboradores?»

Criatividade

De seguida são apresentados os resultados referentes às questões sobre a componente «criatividade». Quanto à questão sobre a contribuição dos empregados, com a vista a encontrar soluções criativas no desenvolvimento de novos produtos, na figura 13, pode-se verificar que seis dos funcionários, revelaram que não concordam nem discordam. Três dos funcionários discordam parcialmente, enquanto cinco, concordam parcialmente e quatro concordam totalmente com a questão. Quanto ao pessoal com cargo de gestão, três pessoas referiram não concordar nem discordar com o assunto, enquanto outros três membros da gestão, concordam por completo com a questão. O sétimo membro da gestão apenas concorda em parte com a questão. Relativamente aos membros da gestão que foram entrevistados, concordaram que os funcionários da empresa fazem parte do processo de desenvolvimento de novos produtos em conjunto com os seus superiores hierárquicos.

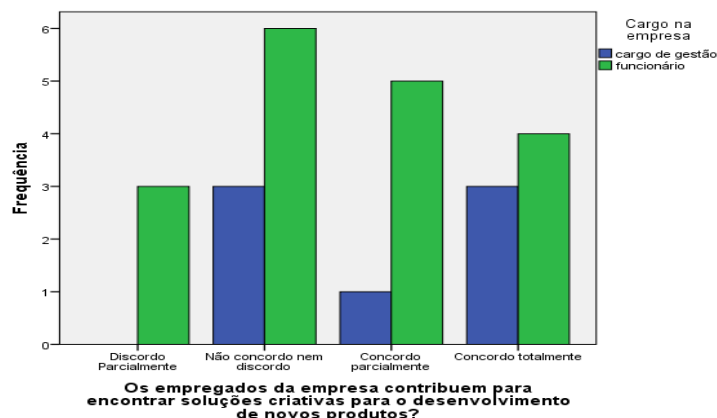


Figura 13 - Respostas dos inquéritos referentes ao item «Os empregados da empresa contribuem para encontrar soluções para o desenvolvimento de novos produtos?»

Relativamente à questão se a empresa facilita o aparecimento de novas ideias e o desenvolvimento de novas invenções, pode-se ver na figura 14 que, treze dos funcionários inquiridos, concordam totalmente enquanto três concordam parcialmente e dois não concordam nem discordam. Em termos de pessoal com cargos de gestão, quatro dos inquiridos responderam que concordam parcialmente, enquanto os outros três elementos concordaram totalmente. Os membros da gestão concordaram no entanto, que a empresa encontra-se sempre aberta a novas sugestões e ideias.

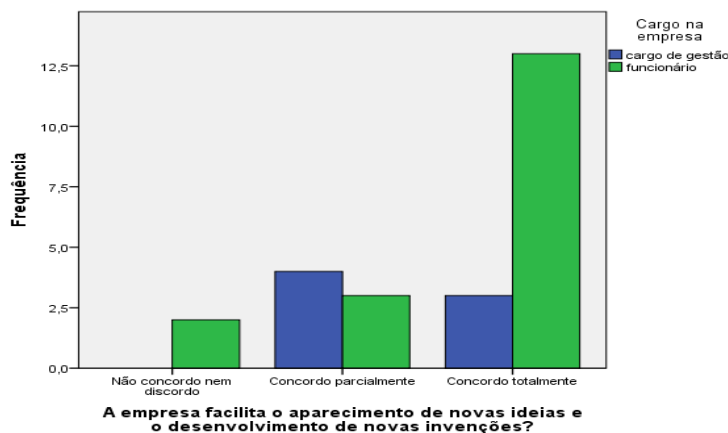


Figura 14 - Respostas dos inquéritos referentes ao item «A empresa facilita o aparecimento de novas ideias e desenvolvimento de novas invenções?»

Dos dezassete funcionários que responderam ao inquérito, de acordo com a figura 15, cinco concordaram que a empresa não penaliza ninguém que cometa erros de inovação, enquanto cinco apenas concordam parcialmente e outros cinco não concordam nem discordam. No entanto 2 funcionários discordaram parcialmente com esta questão, e houve mesmo um elemento que discordou por completo. Relativamente ao pessoal com cargo de gestão, houve três elementos que não concordaram nem discordaram, enquanto houve outros três que concordaram na sua totalidade e apenas um concordou parcialmente.

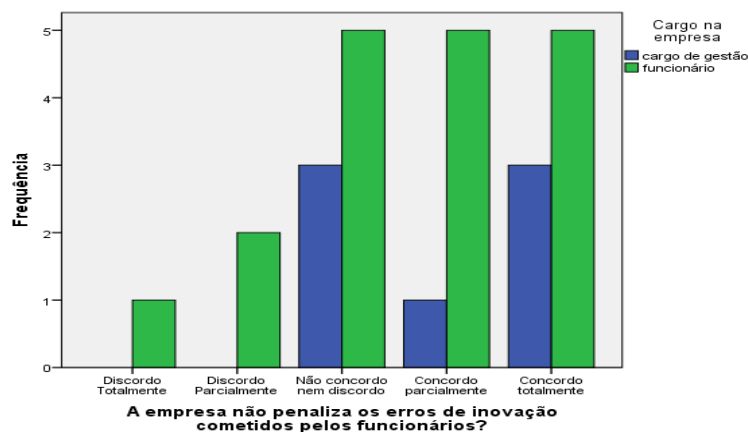


Figura 15 - Respostas dos inquéritos referentes ao item «A empresa não penaliza os erros de inovação cometidos pelos funcionários?»

Quanto ao facto dos funcionários deixarem a empresa, haver possibilidade de se perder criatividade, oito dos funcionários inquiridos discorda por completo, enquanto três discordam apenas parcialmente e seis não concordam nem discordam, no entanto um dos funcionários considera a questão é correcta. Relativamente ao pessoal da gestão, dois membros, discordam por completo, quatro discordam parcialmente e um não discorda nem concorda. Os membros da gestão entrevistados, referem que por muito criativo que algum funcionário seja, e apesar de poder haver alguma perda de criatividade, ninguém é insubstituível.

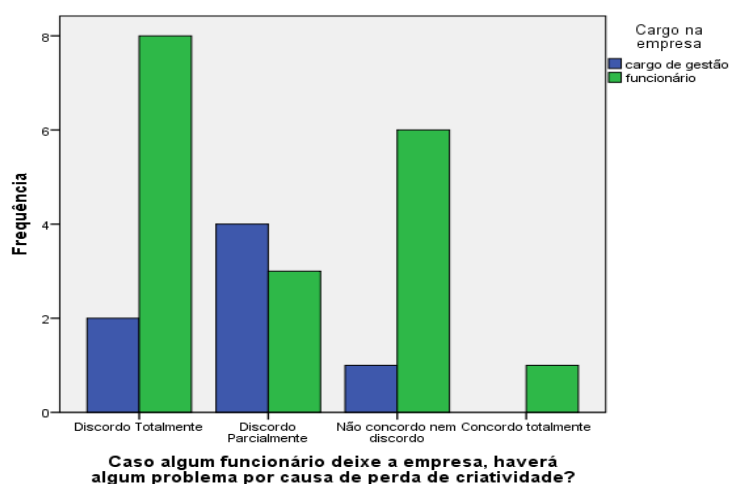


Figura 16 - Respostas dos inquéritos referentes ao item «Caso algum funcionário deixe a empresa, haverá algum problema por causa da perda de criatividade?»

Características dos directores

Na componente do capital humano «características dos directores», foram realizadas três questões, quer aos funcionários, quer ao pessoal com cargo de gestão. Como se pode verificar na figura 17, nove dos funcionários inquiridos concordam parcialmente com a questão «Os Directores são hábeis de modo a influenciar os seus funcionários empenharem de forma voluntária e têm iniciativa com o objectivo de inovar?», enquanto seis concordam totalmente. Relativamente ao pessoal com cargo de gestão, quatro membros referem que concordam parcialmente com a

questão, enquanto dois, concordam na sua totalidade e um não concorda nem discorda. Quando entrevistados, a resposta dada pelo pessoal da gestão foi que a direcção tem motivação em inovar.

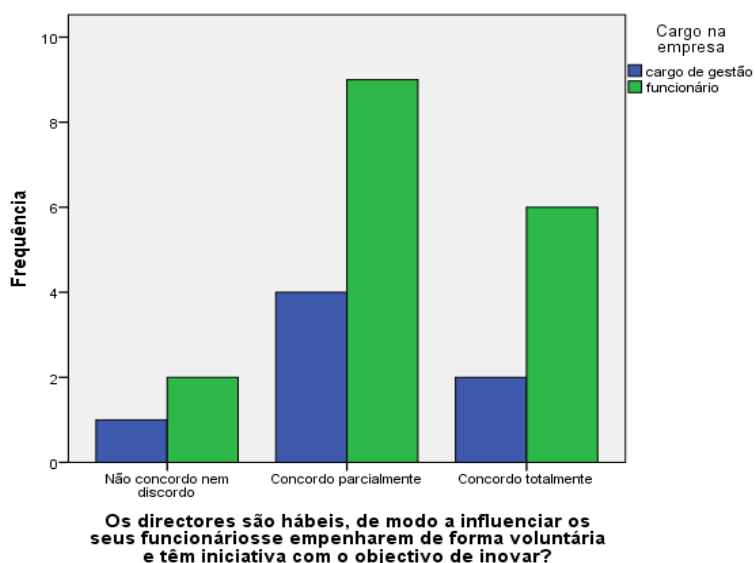


Figura 17- Respostas dos inquéritos referentes ao item «Os Directores são hábeis de modo a influenciar os seus funcionários a empenharem-se de forma voluntária e têm iniciativa com o objectivo de inovar?»

Relativamente aos directores gostarem de mudança, de acordo com a figura 18, pode-se ver que nove dos funcionários concordam totalmente, enquanto sete, concordam parcialmente e dois não concordam nem discordam. Quanto ao pessoal da gestão, dos sete inquiridos, cinco concordam totalmente com a questão, enquanto um concorda apenas parcialmente, e o último não concorda nem discorda. Os elementos entrevistados, que concordaram que os directores são adeptos da mudança, referem que há muita curiosidade entre eles para experimentar coisas novas e arriscar.

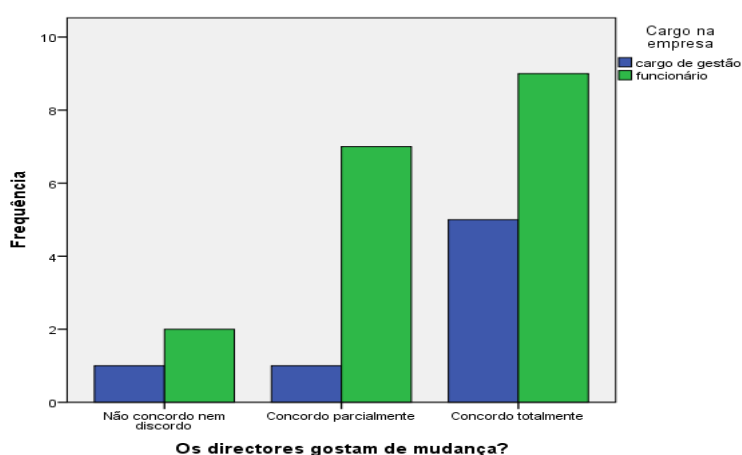


Figura 18 - Respostas dos inquéritos referentes ao item «Os directores gostam de mudança?»

Na figura 19, verifica-se que a totalidade do pessoal com cargo de gestão, concorda totalmente que há uma grande vontade em inovar, por parte dos directores, enquanto doze dos

funcionários inquiridos, também tem a mesma opinião. No entanto, um funcionário concorda parcialmente, e os restantes três funcionários inquiridos não concordaram nem discordaram com a questão. Tal como na questão anterior, o pessoal com cargo de gestão, durante a entrevista, referiu que o facto de os directores terem grande vontade em inovar, deve-se à grande curiosidade que tem em experimentar coisas novas e em arriscar.

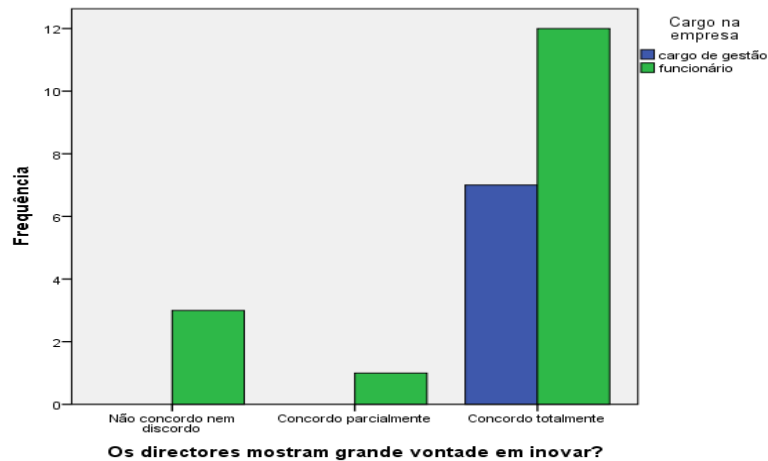


Figura 19 - Respostas dos inquiridos referentes ao item «Os directores mostram grande vontade em inovar?»

Formação

Relativamente à formação, foram feitas quatro questões, em que as suas respostas serão verificadas de seguida. Como se pode ver na figura 20, nove, dos funcionários inquiridos, concordam parcialmente que os empregados têm uma grande formação especializada na função ou tarefa que desempenham. Apenas três concordam a 100% com esta questão, enquanto cinco não concordam nem discordam, e um discorda parcialmente. Quanto ao pessoal com cargos de gestão, a opinião encontra-se muito dividida. Dois membros concordam totalmente, enquanto outros dois concordam parcialmente, um não concorda nem discorda, e os últimos dois discordam parcialmente. Durante as entrevistas ao pessoal da gestão, foi referido que quando a empresa pretende contratar novos funcionários, a formação pedida vai ao encontro das lacunas existentes no momento, podendo ser especializada ou não.

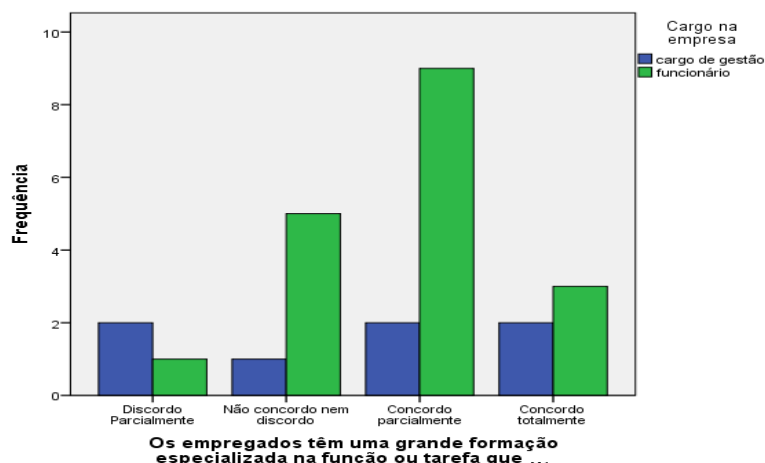


Figura 20 - Respostas dos inquéritos referentes ao item «Os empregados têm uma grande formação especializada na função ou tarefa que desempenham?»

Quanto ao facto dos empregados terem muitas habilidades para a actividade que desempenham, especificado na figura 21, treze dos funcionários concordam parcialmente com esta questão, enquanto um concorda totalmente. Três dos funcionários inquiridos não concordam nem discordam. Essa é a mesma opinião de três membros de cargos de gestão, enquanto um concorda parcialmente e dois concordam totalmente.

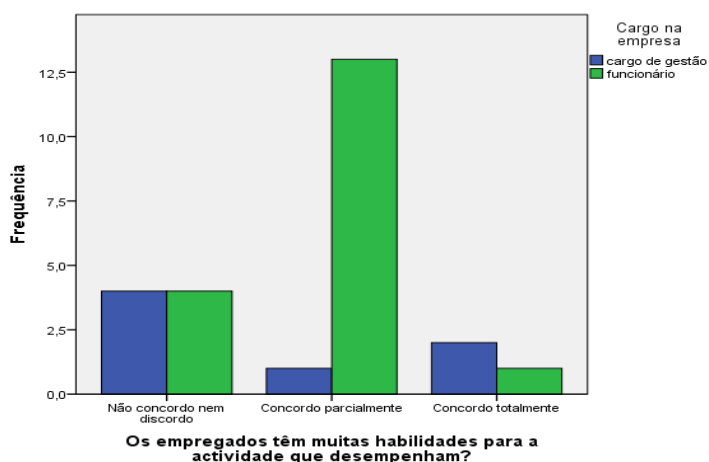


Figura 21 - Respostas dos inquéritos referentes ao item «Os empregados têm muitas habilidades para a actividade que desempenham?»

Na figura 22, encontram-se representadas as respostas quer dos funcionários, quer do pessoal com cargos de gestão, em relação à questão «os empregados são muito talentosos?». Verifica-se que dez dos funcionários inquiridos concordam parcialmente e sete não concordam nem discordam, e por fim um discorda parcialmente com a questão. Quanto ao pessoal com cargo de gestão, apenas um elemento concorda totalmente com a questão, enquanto outro discorda parcialmente. Os restantes cinco membros da gestão, não concordam nem discordam. Durante as entrevistas verificou-se que esta opção teve maioria de respostas, pois apesar dos membros da

gestão considerarem que há funcionários talentosos na empresa, também assumem que nem todos o são.

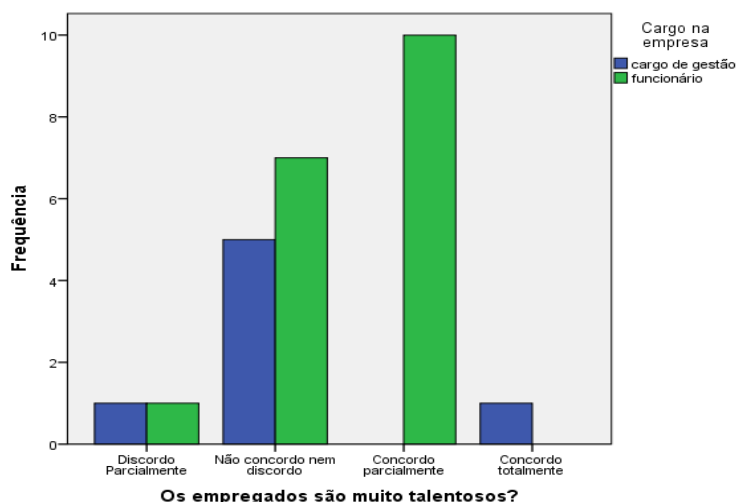


Figura 22 - Respostas dos inquéritos referentes ao item «Os empregados são muito talentosos?»

Relativamente à questão «Os empregados são contratados e formados com vista a efectuar uma tarefa específica», como se pode verificar na figura 23, a opinião entre os funcionários é muito diversificada. Cinco funcionários não concordam nem discordam com a questão, quatro concordam parcialmente e dois concordam totalmente, no entanto três funcionários dizem não concordar em nada com esta questão, e outros três discordam parcialmente. Quanto ao pessoal com cargos de gestão, dois elementos concordam totalmente, enquanto outros dois concordam parcialmente, e por fim os restantes três membros da gestão não concordam nem discordam. Durante as entrevistas verificou-se que quando a empresa precisa de contratar novos funcionários, poucas vezes é para realizar uma tarefa específica, mas sim para fazer de tudo um pouco.

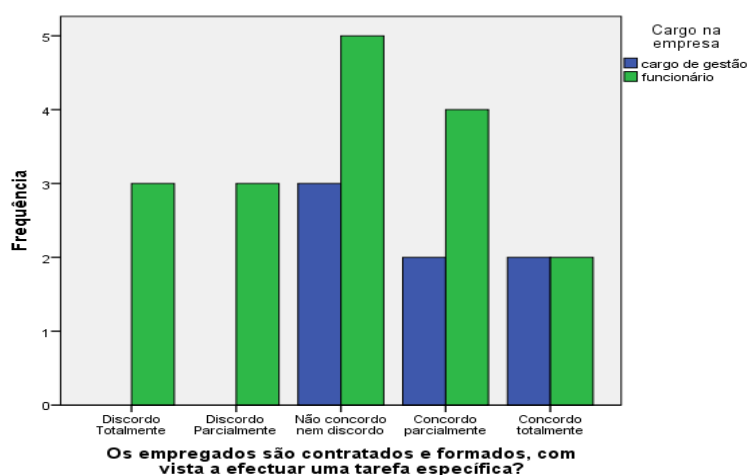


Figura 23 - Respostas dos inquéritos referentes ao item «Os empregados são contratados e formados, com vista a efectuar alguma tarefa específica?»

Capital Estrutural

Cultura

Nesta parte serão apresentados os dados relativos às respostas das questões sobre as componentes do capital estrutural, começando pela cultura. De acordo com a figura 24, pode-se verificar que onze dos funcionários inquiridos concordam totalmente que a cultura da empresa é o reflexo da sua direcção, enquanto quatro funcionários concordam em parte, e dois não concordam nem discordam. Quanto ao pessoal com cargo de gestão, verifica-se cinco respostas de concordância total e uma de concordância parcial. No entanto 1 membro da gestão respondeu que não concorda nem discorda com a questão.

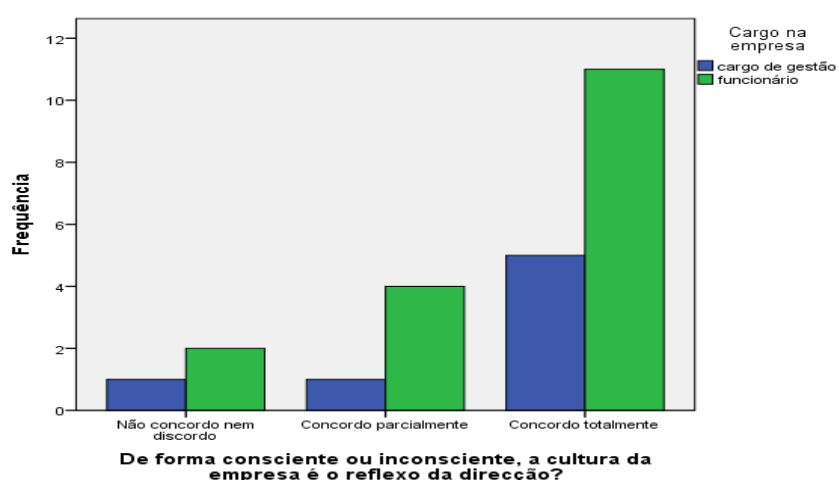


Figura 24 - Respostas dos inquéritos referentes ao item «De forma consciente ou inconsciente, a cultura da empresa é o reflexo da direcção?»

Relativamente à visão dos funcionários e pessoal com cargo de gestão, se a empresa é inovadora e com vontade de correr riscos e proceder a novas experiências, onze dos funcionários inquiridos respondeu que concorda totalmente, enquanto seis funcionários apenas concordou em parte. No entanto um funcionário não concordou nem discordou com a questão. Todo o pessoal com cargo de gestão concordou em absoluto com esta questão, e referiram nas entrevistas que tal se deve ao facto dos seus directores serem pessoas sempre predispostas a experimentar coisas novas.

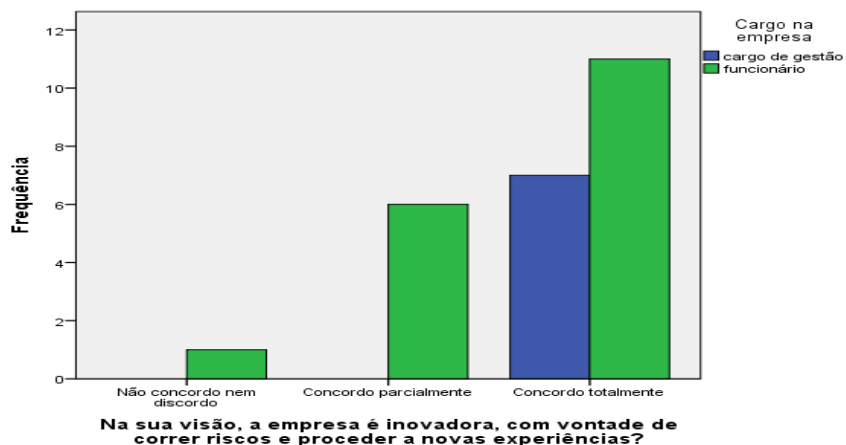


Figura 25- Respostas dos inquéritos, relativamente ao item «Na sua visão, a empresa é inovadora, com vontade de correr riscos e proceder a novas experiências?»

Quanto à existência de um ambiente de trabalho propício à participação activa de todos os funcionários na inovação do produto, há sete funcionários que concordam em parte com a questão, enquanto há seis que concordam na sua totalidade. Há quatro funcionários que não concordam nem discordam, e um que discorda em parte da questão, no entanto das sete pessoas com cargo de gestão na empresa, duas não concordam nem discordam, três concordam em parte, e duas concordam totalmente. Nas entrevistas efectuadas, quem concorda na sua totalidade refere que sempre que há movimentos em torno da inovação do produto.

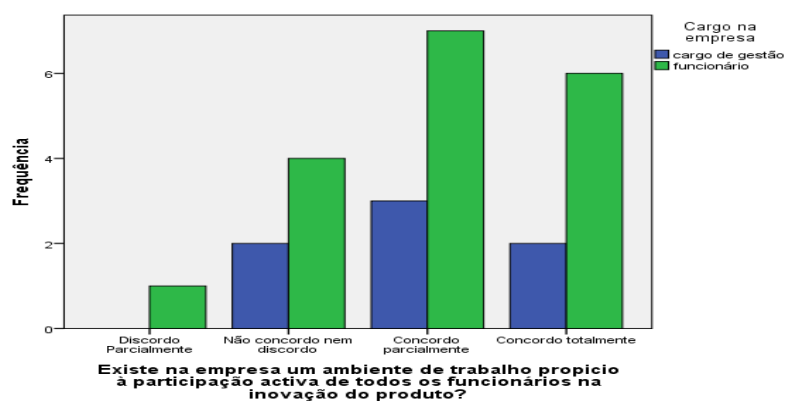


Figura 26 - Respostas dos inquéritos, relativamente ao item «Existe na empresa um ambiente de trabalho propício à participação activa de todos os funcionários na inovação do produto?»

Confiança

Foram realizadas seis questões, referentes à segunda componente do capital estrutural, a confiança. Quanto à primeira questão, «Existe um elevado grau de confiança entre todas as pessoas da empresa?», houve cinco funcionários que discordaram em parte, cinco que concordaram em parte e cinco que concordam na sua totalidade com questão. Entretanto houve três funcionários que mostraram não concordar nem discordar. Relativamente ao pessoal com cargo de gestão, três elementos concordam totalmente com a existência total de confiança entre

todos os membros da empresa, enquanto outros três concordam apenas em parte, e um não concorda nem discorda, como se pode verificar na figura 27.

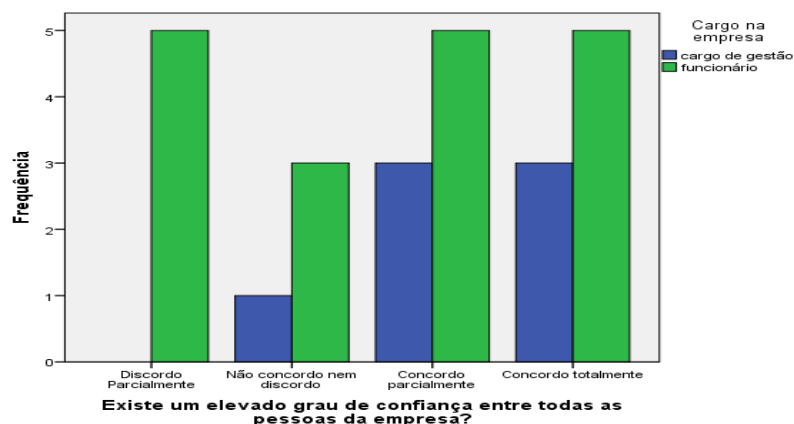


Figura 27 - Respostas dos inquiridos, relativas ao item «Existe um grau de confiança entre todas as pessoas da empresa?»

Relativamente ao facto de todos os funcionários serem vistos como iguais, como mostra a figura 28, os funcionários têm opinião muito variada. Cinco dos inquiridos concordam totalmente, enquanto dois concordam em parte, três não concordam nem discordam, quatro discordam parcialmente, e três discordam totalmente. Quanto ao pessoal com cargo de gestão, quatro elementos concordam em parte, enquanto um não concorda nem desmente, e dois concordam completamente. Durante as entrevistas verificou-se que apesar de todos os empregados terem o mesmo tratamento, é complicado serem vistos como iguais. Uma prova disso, é na questão anteriormente feita se os empregados são todos talentosos, ter sido respondido que nem todos o são.

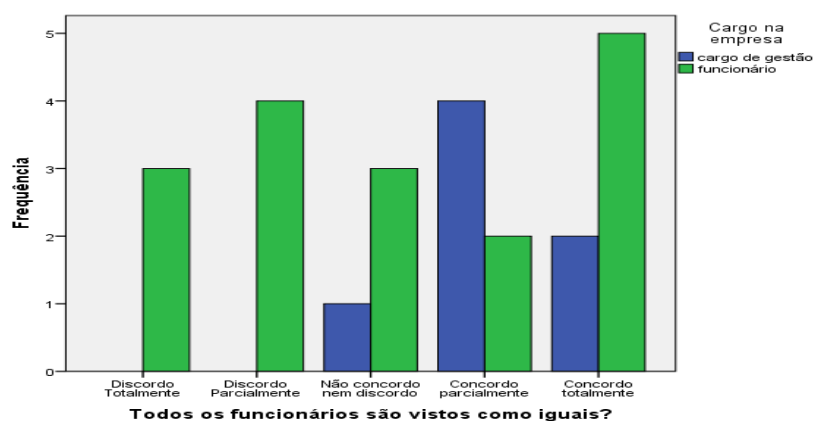


Figura 28 - Respostas dos inquiridos, relativas ao item «Todos os funcionários são vistos como iguais?»

Quanto à questão de haver abertura para os empregados poderem revelar de forma aberta, o que pensam e de sugerir ideias, como se pode ver na figura 29, sete funcionários concordaram com a questão, enquanto cinco, concordaram em parte e seis não concordaram nem discordaram. Quanto ao pessoal com cargo de gestão, três membros concordaram na sua totalidade, enquanto outros três apenas concordaram em parte. O restante membro com cargo de

gestão não concordou nem discordou com o assunto. Durante as entrevistas, foi revelado que forma como os empregados sugerem ideias é através de conversas informais.

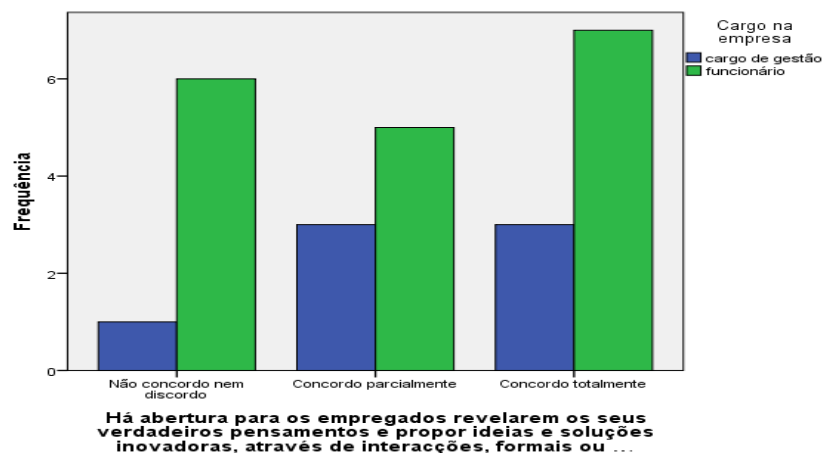


Figura 29 - Respostas dos inquéritos, relativas ao item «Há abertura para os empregados revelarem os seus verdadeiros pensamentos e propor ideias e soluções inovadoras, através de interações formais ou informais com os restantes membros?»

Como a figura 30 mostra, sete funcionários concordam em parte que os empregados gostam de participar em discussões criativas, enquanto três concordam completamente. Quatro dos funcionários inquiridos não concorda nem discorda, e dois discordam em parte. Quanto ao pessoal com cargo de gestão, dois concordam por completo, outros dois, concordam apenas em parte, enquanto os restantes três consideram não concordar nem discordar com a questão. Nas entrevistas com o pessoal da gestão, o pessoal que ou concordou em parte, ou não concordou nem discordou, afirmou que apenas alguns dos funcionários da empresa gostam de participar nesse tipo de discussão.

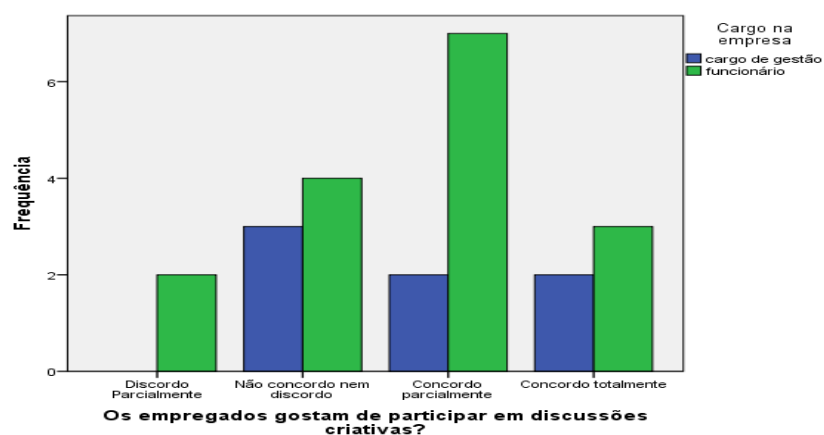


Figura 30 - Respostas dos inquéritos, relativas ao item «Os empregados gostam de participar em discussões criativas?»

Relativamente à questão de os empregados confiarem nas pessoas que tomam as decisões estratégicas da empresa, como se verifica na figura 31, doze funcionários referem que confiam totalmente, enquanto três confiam em parte, e outros três não concordam nem discordam

com a questão. Quanto ao pessoal com cargos de gestão, quatro elementos concordam totalmente com a questão, enquanto os restantes três apenas concordam parcialmente

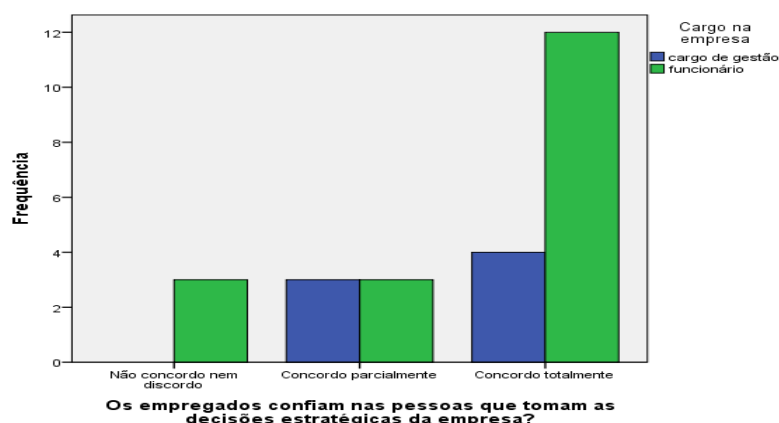


Figura 31 - Respostas dos inquéritos, relativas ao item «Os empregados confiam nas pessoas que tomam as decisões estratégicas da empresa?»

Quanto ao facto dos empregados confiarem nos directores funcionais da empresa, treze funcionários concordam com a questão, enquanto três concordam apenas de forma parcial, e os restantes dois que responderam ao inquérito, não concordam nem discordam. Quanto ao pessoal com cargo de gestão, cinco dos membros concordam totalmente, enquanto os restantes dois, não concordam nem discordam, como se pode ver na figura 32.

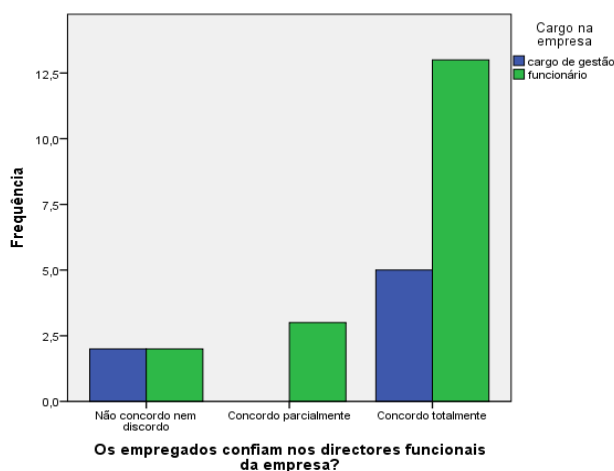


Figura 32 - Respostas dos inquéritos, relativas ao item «Os empregados confiam nos directores funcionais da empresa?»

Características da empresa

Em relação às características da empresa, foram realizadas três questões aos funcionários e aos membros da gestão, cujas respostas serão apresentadas de seguida. Na figura 33, pode-se verificar que treze dos funcionários inquiridos responderam que confiam totalmente na organização, enquanto três referem que não confiam totalmente, e dois mostraram que não

concordam nem discordam da questão. Do pessoal com cargo de gestão, quatro dos membros concordam totalmente que os empregados confiam na empresa, enquanto um concorda em parte, outro não concorda nem discorda, e o último discorda por completo.

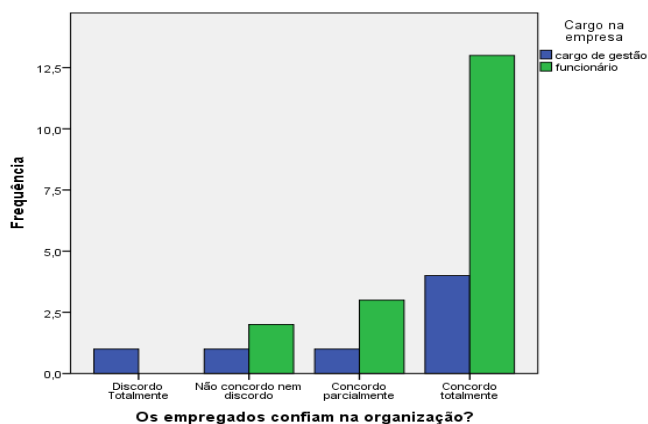


Figura 33 - Respostas dos inquiridos, relativas ao item «Os empregados confiam na organização?»

Quanto à questão de existirem grupos de melhoria que facilitam a inovação, a maioria dos funcionários que respondeu ao questionário, como se pode ver na figura 34, mostraram concordar em parte com a questão, enquanto quatro não concordam nem discordam, e apenas três concordam na sua plenitude. Quanto ao pessoal com cargo de gestão, três dos inquiridos consideram não concordar nem discordar. Os restantes quatro membros da gestão tiveram, cada um, uma opinião diferente (um concorda totalmente, um concorda apenas de forma parcial, um discorda apenas uma parte, e um discorda por completo). Nas entrevistas com o pessoal de gestão verifica-se que não existe nenhum grupo específico que leve a facilitar a inovação, mas que toda a gente da empresa está em envolvida e pode participar as suas ideias através de opiniões informais com os restantes membros.

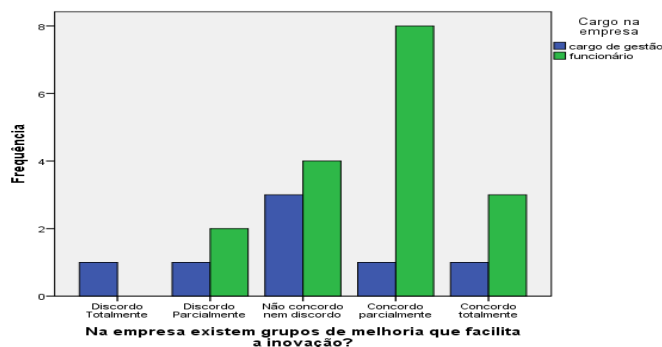


Figura 34 - Respostas dos inquiridos, relativas ao item «Na empresa existem grupos de melhoria que facilita a inovação?»

Na figura 35, pode-se verificar que nove dos funcionários inquiridos, concordam parcialmente que os empregados fazem sugestões inovadoras, enquanto seis não concordam nem discordam, e três discordam em parte. No entanto um funcionário concorda completamente com a questão. Em relação ao pessoal com cargo de gestão, três membros não concordam nem discordam, enquanto os restantes quatro membros possuem cada um, opinião diferente.

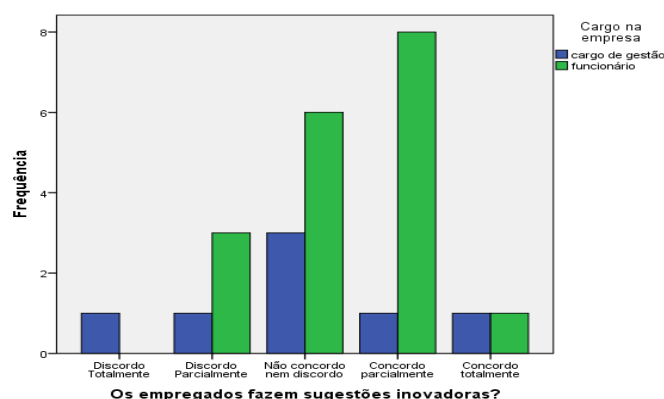


Figura 35 - - Respostas dos inquéritos, relativas ao item «Os empregados fazem sugestões inovadoras?»

Criação e desenvolvimento do conhecimento

Na quarta e última componente do capital estrutural, criação e desenvolvimento do conhecimento, foram feitas sete questões aos funcionários e pessoal com cargo da gestão. Na questão sobre se as sugestões apontadas pelos empregados são quase todas aplicadas, a maioria dos funcionários que responderam ao inquérito, como se pode comprovar na figura 36, não concorda nem discorda com a questão. No entanto quatro funcionários mostraram concordar parcialmente, e três discordaram em grande parte com a questão. Apenas um concordou na sua totalidade. Já o pessoal com cargo de gestão a concordância com esta questão foi bastante mais baixo (dois discordaram por completo, três discordaram em grande parte e os restantes dois não concordaram nem discordaram). Na entrevista com o pessoal com cargo de gestão disseram que apesar das sugestões serem tomadas em conta, muitas delas são mortas à nascença, que só serão analisadas aquelas sugestões que vão em conta dos objectivos da empresa.

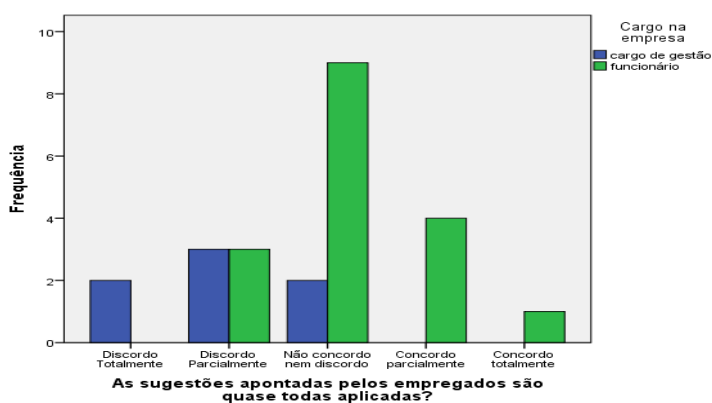


Figura 36 - As sugestões apontadas pelos empregados são quase todas aplicadas?»

Relativamente à existência na empresa de um departamento destinado à inovação, as respostas quer de funcionários, quer de pessoal com cargo de gestão foram bastante contraditórias, como se pode ver na figura 37. Sete funcionários revelaram que não concordavam nem discordavam com a questão, enquanto seis concordaram em parte. Apenas quatro funcionários discordaram totalmente com a questão, e um discordou em parte. Quanto aos funcionários, a maioria dos inquiridos discordou por completo (três), enquanto dois não

concordaram nem discordaram, e um discordou em parte. No entanto uma pessoa com cargo de gestão respondeu que concordava em absoluto com a existência do departamento da inovação. Nas entrevistas realizadas foi revelado, que apesar da empresa se preocupar com a inovação, o facto de ser pequena faz com que não exista esse departamento, no entanto, um dos entrevistados revelou que estava nos planos futuros da empresa a criação de um departamento do género.

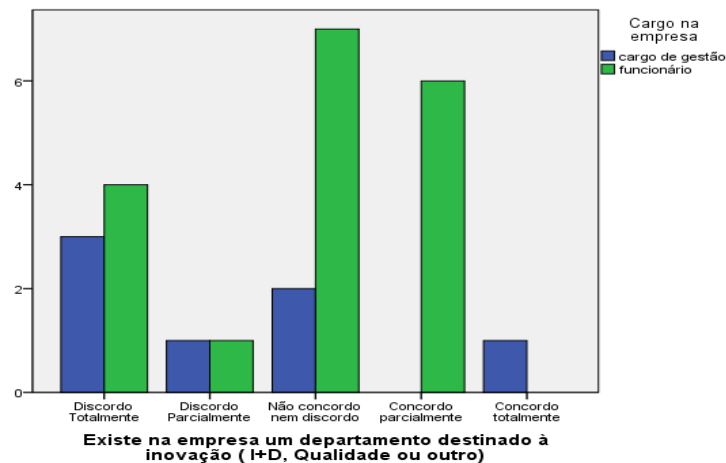


Figura 37 - Respostas dos inquéritos, relativas ao item «Existe na empresa um departamento destinado à inovação (I+D, Qualidade ou outro)?»

Na figura 38, encontram-se expressos os resultados das respostas ao item «A empresa consegue extrair valor através do processo de inovação do produto?», em que se verifica que doze funcionários da empresa concordam parcialmente com a questão, enquanto três concordam totalmente e outros três não concordam nem discordam. Quanto ao pessoal com cargo de gestão, a opinião é diversificada. Quatro membros concordam em parte com a questão, enquanto há uma opinião completamente discordante e uma totalmente concordante. O restante membro da gestão considerou nem concordar nem discordar com a questão.

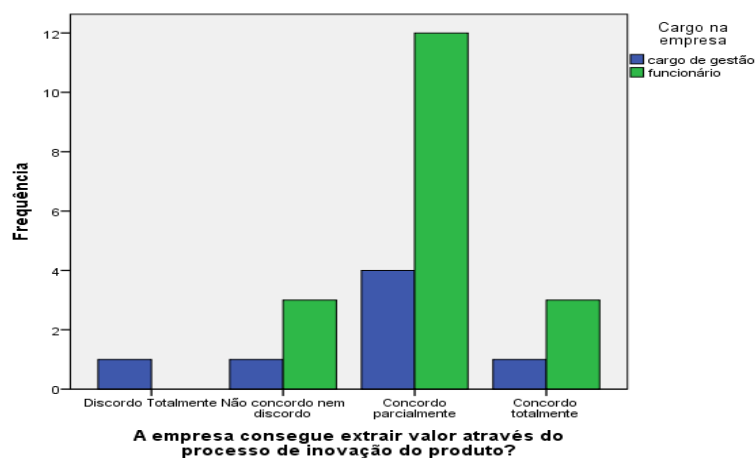


Figura 38 - Respostas dos inquéritos, relativas ao item «A empresa consegue extrair valor através do processo de inovação do produto?»

Em relação à existência de um conjunto de processos e procedimentos centrados em impulsionar a aprendizagem e inovação do produto, pode-se verificar na figura 39 que dez funcionários mostraram concordar em grande parte com a questão, enquanto três funcionários concordaram totalmente, no entanto cinco não concordaram nem discordaram com a questão e um discordou em grande parte com a questão. Relativamente ao pessoal da gestão, a opção com mais respostas (três), foi a de não se concordar ou discordar, seguida da opção concordar parcialmente, com duas respostas. No entanto um dos membros da gestão respondeu que não concordava em parte com a questão e outro respondeu que não concordava na sua totalidade.

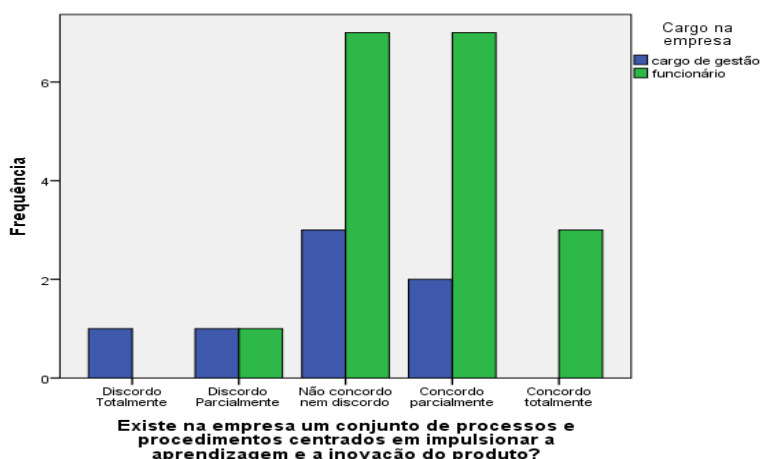


Figura 39 - Respostas dos inquéritos, relativas ao item «Existe na empresa um conjunto de processos e procedimentos centrados em impulsionar a aprendizagem e a inovação do produto?»

Na figura 40, verifica-se que apenas três funcionários concordam parcialmente que na empresa há um sistema de recolha de novas ideias, enquanto doze funcionários não concordam nem discordam. No entanto há três funcionários que discordam por completo e um que discorda em grande parte. Em relação ao pessoal com cargo de gestão, um deles concorda completamente com a questão, enquanto dois concordam apenas em parte. Com opinião contrária têm outros dois membros da gestão (um que discorda por completo e outro que discorda apenas em parte). Os restantes dois membros da gestão mostraram não concordar nem discordar com a questão. Nas entrevistas foi referido que a empresa não tem um sistema de recolha específico, mas que sempre que alguém tem uma nova ideia, sugere-a de forma informal aos responsáveis da empresa, e apenas as novas criações são registadas.

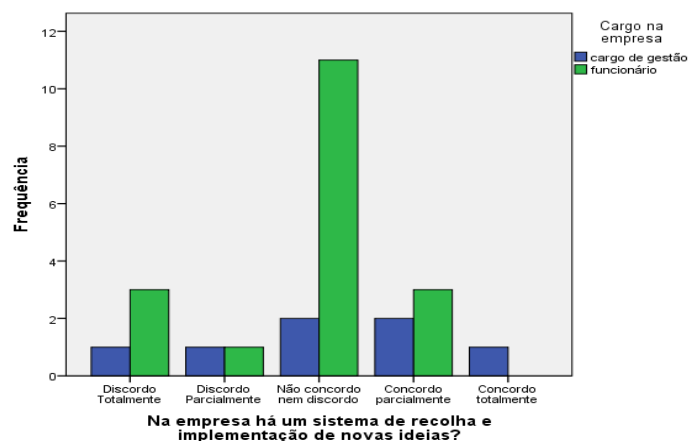


Figura 40 - Respostas dos inquéritos, relativas ao item «Na empresa há um sistema de recolha e implementação de novas ideias?»

Quanto há existência de descrições detalhadas das tarefas procedimentos e políticas da empresa, com vista a guiar a acção dos empregados, a figura 41 mostra que cinco funcionários mostraram estar em total concordância com a questão, enquanto seis apenas concordam em parte. Cinco dos funcionários inquiridos mostraram não concordar nem discordar com a questão colocada, e dois discordaram em grande parte. Em relação ao pessoal com cargo de gestão quatro dos inquiridos responderam que não concordam nem discordam com a questão, enquanto os restantes três membros mostraram ter opiniões diferentes (um respondeu que concordava totalmente, enquanto um respondeu que apenas concordava parcialmente, e o sétimo membro da gestão inquirido respondeu que discorda em grande parte com a questão. Durante as entrevistas foi-nos dito que era complicado existir estas descrições detalhadas, visto os funcionários não fazerem a mesma coisa todos os dias, ou seja que ao longo dos dias existe uma grande diversidade nas tarefas que cada um efectua na empresa.

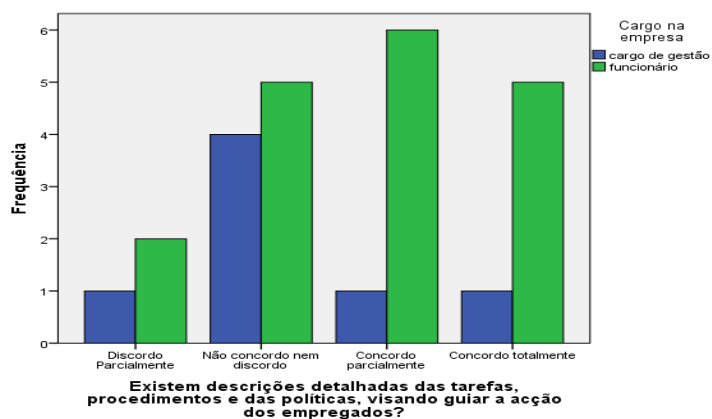


Figura 41 - Respostas dos inquéritos, relativas ao item «Existem descrições detalhadas das tarefas, procedimentos e das políticas, visando guiar a acção dos empregados?»

Na figura 42 estão representados as respostas da questão se a maioria das decisões tomadas na empresa, têm de ser aprovadas pela direcção geral, e pode-se verificar que oito dos funcionários e três membros da gestão concordaram por completo com a questão, enquanto cinco funcionários e três membros da gestão apenas concordam em parte. A outra resposta que obteve

apoiantes foi a do «não concordo nem discordo», com 1 resposta por parte dos membros da gestão e quatro por parte dos funcionários.

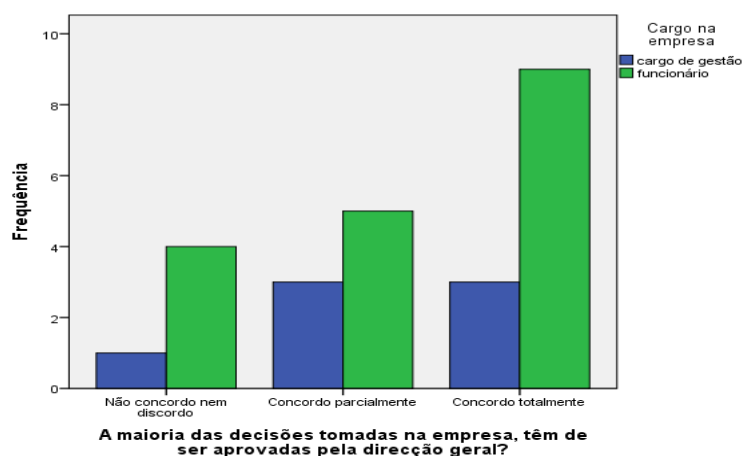


Figura 42 - A maioria das decisões tomadas na empresa, têm de ser aprovadas pela direcção geral?»

Capital Relacional

Redes

Com vista a saber a opinião dos funcionários e pessoal da gestão do capital relacional dentro da empresa, foram realizadas dez questões, divididas por várias componentes. De seguida vão ser apresentados os resultados das quatro questões relativas à primeira componente do capital relacional (as redes). Na primeira questão realizada, que os resultados estão representados na figura 43, a maioria dos funcionários inquiridos respondeu que não concordava nem discordava com a questão e cinco concordaram em parte. Apenas três funcionários concordaram totalmente que existiam redes de colaboração com o cliente, com o intuito de inovar. Quanto ao pessoal com cargo de gestão, dos sete membros, três concordaram em absoluto, três concordaram apenas em parte, e um mostrou nem concordar nem discordar com a questão. Foi explicado durante as entrevistas com o pessoal de gestão que realmente há redes de colaboração com o cliente, em que, de tempo a tempo, colocam novos produtos para degustação, verificando através do feedback dos clientes, se esse novo produto deverá ser colocado à venda, ou ser descartado.

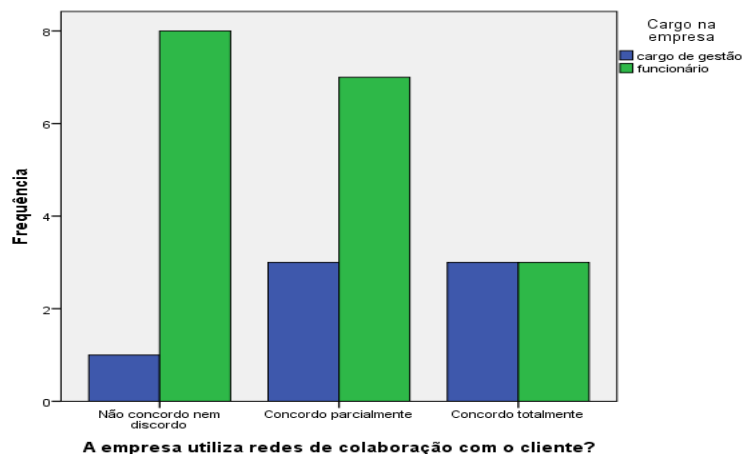


Figura 43 - Respostas dos inquéritos, relativas ao item «A empresa utiliza redes de colaboração com o cliente, com vista a inovar?»

Relativamente ao uso de redes de colaboração com os fornecedores, tendo em vista a inovar, verifica-se na figura 44 que cinco funcionários mostraram concordar em absoluto, enquanto oito concordaram apenas em parte com a questão, e cinco não concordaram nem discordaram. Quanto ao pessoal da gestão, três membros concordaram em absoluto, enquanto outros três concordaram em parte e um não concordou nem discordou com a questão. Nas entrevistas foi revelado que há grande parceria entre a empresa e os fornecedores, no sentido em que diversas vezes os fornecedores fazem demonstração de novos produtos inovadores, de modo a incentivar a apostar neles.

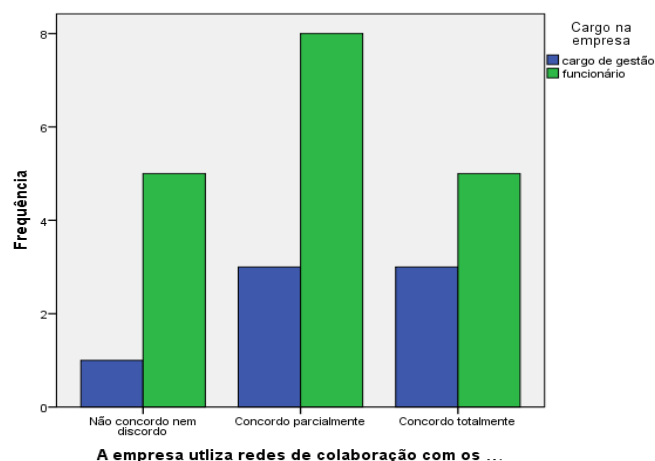


Figura 44 - Respostas dos inquéritos, relativas ao item «A empresa utiliza redes de colaboração com os fornecedores, com vista a inovar?»

Na figura 45, são apresentados os resultados das respostas referentes à questão de a empresa se relacionar com os seus competidores com o objectivo de se inovar. Verifica-se que seis funcionários concordam em parte com a questão, quatro não concordam nem discordam e 6 não concordam (três não concordam por completo e os outros três apenas discordam em parte). Apenas um funcionário concordou por completo com esta questão. Relativamente ao pessoal com cargo de gestão, quatro elementos consideraram não concordar nem discordar com a questão. Os

restantes três membros da gestão tiveram opiniões diferentes entre eles (um concordou parcialmente, enquanto os outros dois discordaram da questão, um por completo e outro de forma parcial). Nas entrevistas, a resposta dada, foi de que apesar de existirem boas relações entre a empresa e as suas empresas competidoras, não há qualquer tipo de relação com vista a criar novos produtos.

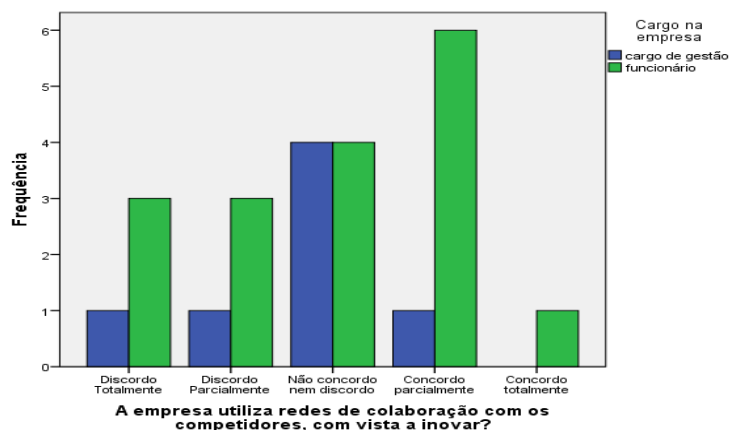


Figura 45 - Respostas dos inquéritos, relativas ao item «A empresa utiliza redes de colaboração com os competidores, com vista a inovar?»

Em relação à relação entre a empresa e instituições de conhecimento, n figura 46 pode-se ver que a maioria dos funcionários (nove) não concordou nem discordou com a questão, enquanto quatro concordaram (apenas um de forma completa), e outros quatro funcionários discordaram com a questão (apenas um discordou completamente). Em relação ao pessoal com cargo de gestão, verificou-se três respostas «não concordo nem discordo, duas respostas «concordo parcialmente». Os restantes dois membros da gestão mostraram ter opiniões opostas uma à outra (um concordou por completo e o outro discordou por completo). Nas entrevistas ficou perceptível que durante os primeiros anos de vida da empresa não tem havido qualquer tipo de colaboração com institutos do conhecimento, e só que nos últimos tempos, a empresa assinou protocolos com o IPVC de modo a colaborações com vista a inovar.

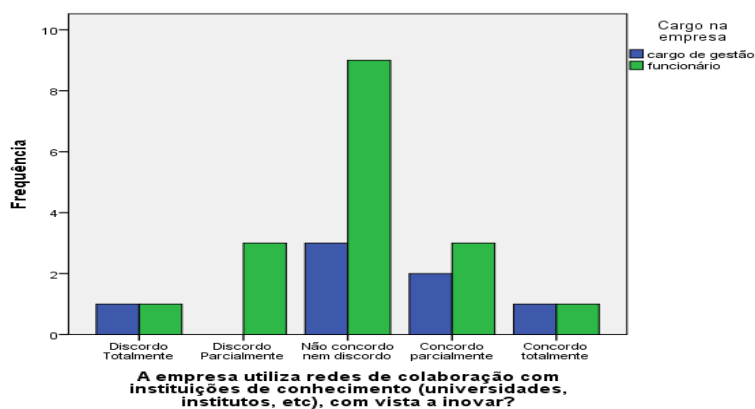


Figura 46 - Respostas dos inquéritos, relativas ao item «A empresa utiliza redes de colaboração com instituições de conhecimento (universidades, institutos, etc.), com vista a inovar?»

Aliados

Sobre os aliados, foi realizada apenas uma questão aos funcionários e pessoal da gestão da empresa, com vista a saber a sua opinião sobre o facto de a empresa ter acordos com aliados com vista a desenvolver soluções inovadoras, com os resultados a serem apresentados na figura 47. Sete funcionários revelaram concordar parcialmente com a questão, enquanto cinco não concordaram nem discordaram. Os restantes funcionários que responderam à questão, revelaram não concordar com a questão (dois deles discordaram mesmo por completo). Quanto ao pessoal ligado à gestão, a opinião foi muito variada. Dois dos membros discordaram por completo com esta questão, enquanto três concordaram (apenas um concordou na sua plenitude). Os restantes dois membros da gestão não concordaram nem discordaram. As pessoas ligadas à gestão, quando entrevistadas, voltaram a revelar que apesar de terem boas relações com outras empresas do sector, não há qualquer plano para desenvolverem colaborações para a criação de novos produtos.

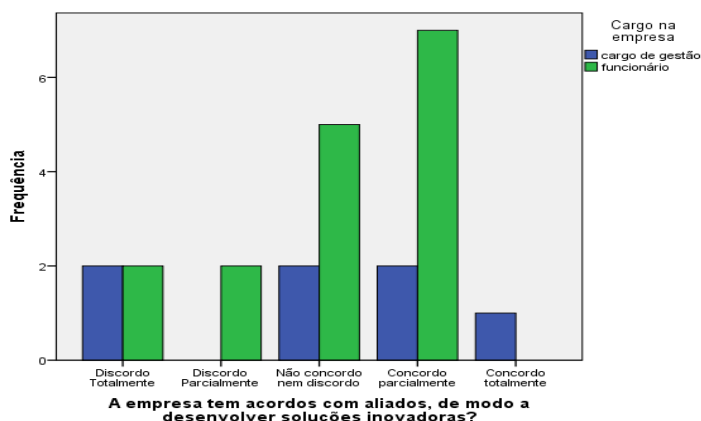


Figura 47- - Respostas dos inquéritos, relativas ao item «A empresa tem acordos com aliados, de modo a desenvolver soluções inovadoras?»

Clientes

Relativamente aos clientes, foram colocadas no inquérito duas perguntas para os funcionários e pessoal da gestão responderem. Como se verifica na figura 48, onze funcionários concordaram completamente que os clientes se encontram satisfeitos com a inovação do produto da empresa, enquanto oito concordam parcialmente. Apenas um respondeu que não concorda nem discorda, e já dentro do pessoal da gestão seis membros concordaram por completo com a questão enquanto um não concordou nem discordou. Durante as entrevistas foi referido que muitas vezes os clientes quando se dirigem às instalações da empresa, costumam perguntar se há novidades em termos de produtos.

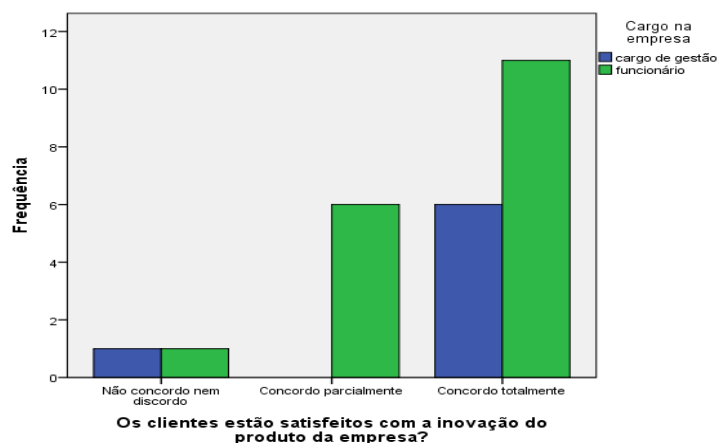


Figura 48 - Respostas dos inquéritos, relativas ao item «Os clientes estão satisfeitos com a inovação do produto da empresa?»

Quanto à questão de os produtos inovadores serem motivo de aumento do número de clientes ano após ano, na figura 49 pode-se ver que nove funcionários concordaram completamente com a questão, enquanto oito concordaram em parte. Quanto ao pessoal com cargo de gestão, quatro elementos concordaram por completo, enquanto dois concordaram apenas de forma parcial, e um não concordou nem discordou. Nas entrevistas, quem não concordou na sua totalidade referiu que ano após ano tem havido aumento do número de clientes, mas que tal não se deve unicamente à inovação do produto.

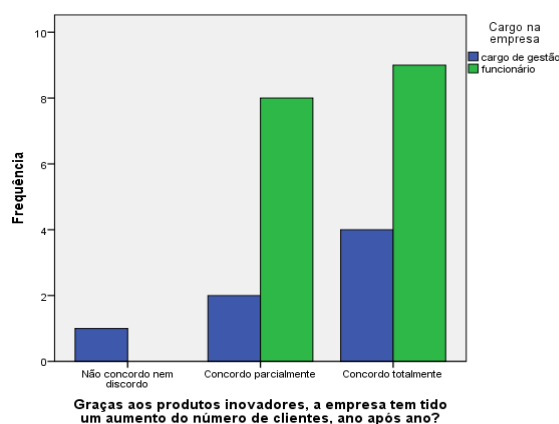


Figura 49 - Respostas dos inquéritos, relativas ao item «Graças aos produtos inovadores, a empresa tem tido um aumento do número de clientes, ano após ano?»

Em relação ao facto dos clientes fazerem muitas sugestões de inovação, os funcionários mostraram estar divididos quanto à sua opinião, como se pode ver na figura 50. Oito funcionários responderam no inquérito que não concordam nem discordam com a questão, enquanto seis mostraram concordar (dos quais quatro apenas concordaram em parte), e quatro discordaram (apenas um deles discordou por completo). Relativamente ao pessoal da gestão, quatro membros concordaram de forma parcial, enquanto dois concordaram totalmente. O restante membro da gestão que respondeu ao inquérito não concordou nem discordou. Na entrevista foi referido que os clientes fazem sugestões através do feedback com o pessoal da empresa.

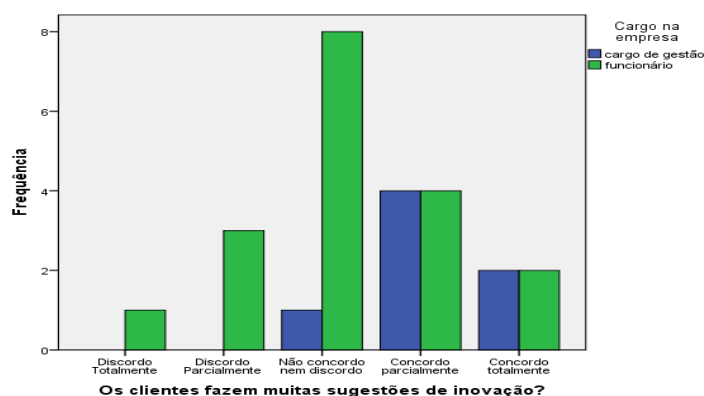


Figura 50 - Respostas dos inquéritos, relativas ao item «Os clientes fazem muitas sugestões de inovação?»

Competidores

Relativamente aos competidores serem uma fonte de inovação, a figura 51 representa os resultados do inquérito, em que 7 funcionários responderam que concordavam parcialmente, cinco não concordavam nem discordavam e dois concordavam na sua totalidade. Apenas um funcionário discordou por completo e outro discordou apenas em parte. Quanto ao pessoal da gestão, um membro discordou completamente com a questão, enquanto três não concordaram nem discordaram e outros três concordaram de forma parcial. Apesar de como referido anteriormente não haver colaborações com competidores com vista a inovar, também não há espionagem em relação aos competidores. O que existe, segundo os entrevistados é que por diversas vezes os clientes afirmam ter provado determinado produto num competidor e perguntam na empresa se também têm esse produto.

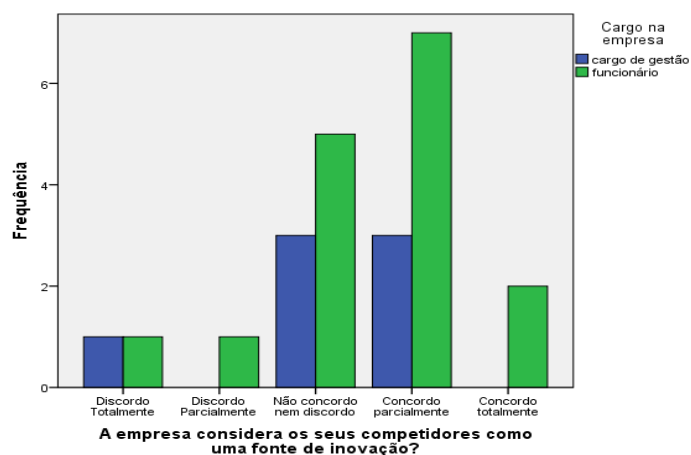


Figura 51 - Respostas dos inquéritos, relativas ao item «A empresa considera os seus competidores como uma fonte de inovação?»

Fornecedores

Quanto aos fornecedores, como se verifica na figura 52, sete funcionários responderam que concordam em parte que os fornecedores são fonte de inovação, enquanto apenas um concorda na sua totalidade, seis não concordam nem discordam, e dois discordam pessoalmente.

Quanto ao pessoal com cargo de gestão, três responderam que concordavam em parte com a questão, enquanto dois não concordaram nem discordaram. No entanto um membro da gestão concordou completamente com a questão, enquanto outro discordo em parte. Nas entrevistas foi referido que os fornecedores são parceiros em termos de produtos inovadores, já que muitas vezes fazem mostras de novos produtos, só que da mesma forma que mostram esses produtos à empresa, fazem-no da mesma forma aos seus competidores, portanto quando aceitam alguma inovação proveniente dos fornecedores, a empresa tem o cuidado de produzir as suas próprias alterações para não correrem o risco de lançarem um produto supostamente inovador, que seja igual ao de um competidor.

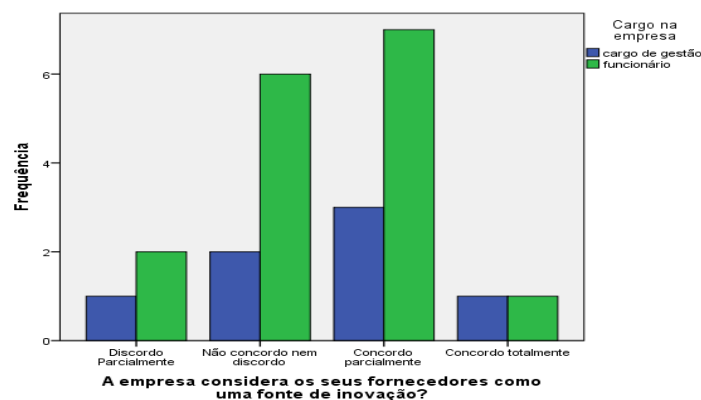


Figura 52 - Respostas dos inquéritos, relativas ao item «A empresa considera os seus fornecedores como uma fonte de inovação?»

Inovação do Produto

Relativamente à inovação do produto, foram realizadas seis questões ao pessoal da empresa. Na figura 53 estão representadas as respostas dadas pelos funcionários e pessoal da gestão, relativamente ao facto de a empresa introduzir no mercado inovações de produto com importância significativa. Dez funcionários concordaram totalmente com a questão, enquanto seis concordaram em parte, e um não concordou nem discordou. Quanto ao pessoal com cargo de gestão, quatro concordaram totalmente, dois apenas de forma parcial e houve um que discordou parcialmente.

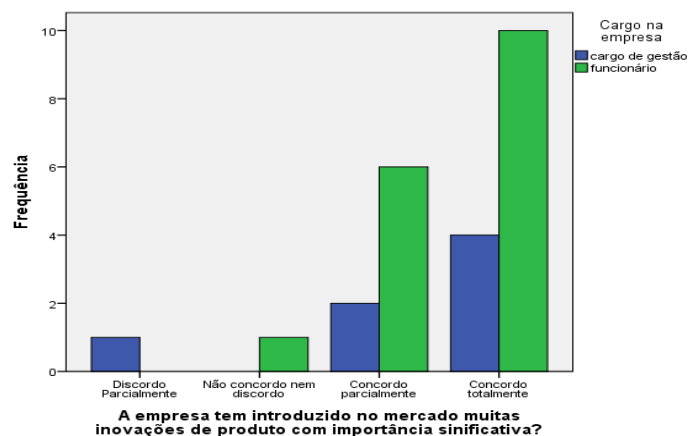


Figura 53 - Respostas dos inquéritos, relativas ao item «A empresa tem introduzido no mercado muitas inovações de produto com importância significativa?»

Quanto ao facto da empresa adoptar inovações do exterior, como se pode ver na figura 54, sete funcionários não concordaram nem discordaram, enquanto cinco funcionários discordaram em parte, no entanto três funcionários responderam que concordavam totalmente com a questão, enquanto dois, concordavam apenas em parte. Relativamente ao pessoal da gestão cinco membros discordaram em parte, enquanto os restantes dois discordaram por completo. Nas entrevistas foi referido que a empresa cria as próprias inovações, no entanto retira ideias do exterior.

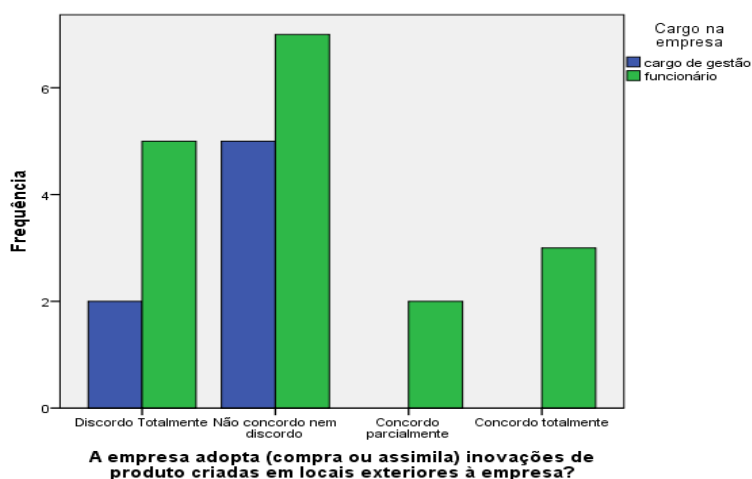


Figura 54 - Respostas dos inquéritos, relativas ao item «A empresa adopta (compra ou assimila) inovações de produto criadas em locais exteriores à empresa?»

Sete funcionários revelaram não concordar nem discordar com o facto dos produtos adoptados do exterior afectarem os benefícios empresariais de modo significativo, enquanto três concordaram totalmente e dois, concordaram apenas em parte. No entanto dois funcionários discordaram em parte, e um discordou por completo com a questão. Dentro do pessoal com cargos de gestão, quatro não concordaram nem discordaram com a questão, um discordou em parte, e dois não concordaram em nada.

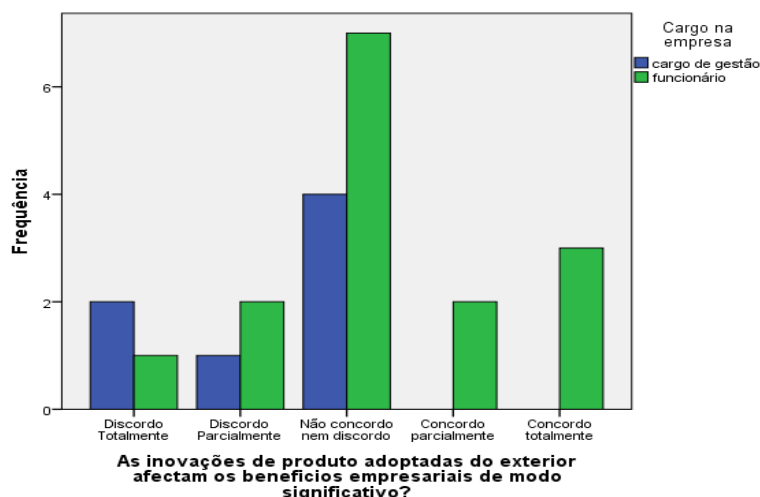


Figura 55 - Respostas dos inquéritos, relativas ao item «As inovações de produto adoptadas do exterior afectam os benefícios empresariais de modo significativo?»

Relativamente à criação de novos produtos por parte da empresa, na figura 56 pode-se ver que onze funcionários revelaram concordar em absoluto, enquanto três concordaram apenas em parte. Três dos funcionários inquiridos, não concordaram nem discordaram com a questão. Quanto ao pessoal da gestão, cinco membros concordaram completamente com a questão, enquanto os restantes dois membros concordaram apenas de forma parcial.

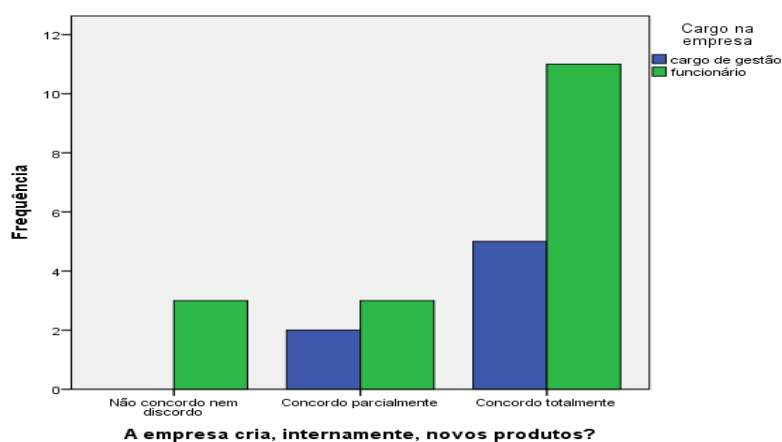


Figura 56 - Respostas dos inquéritos, relativas ao item «A empresa cria internamente novos produtos?»

Na figura 57, estão representados os resultados relativamente à questão «as inovações criadas dentro da empresa, incidem nos benefícios empresariais de forma significativa?». Seis funcionários concordaram em parte, enquanto cinco funcionários concordaram completamente, no entanto dois, não concordaram nem discordaram com a questão. Quanto ao pessoal da gestão, três membros mostraram concordar em absoluto com a questão, enquanto dois apenas concordaram em parte. Os restantes dois membros da gestão não concordaram nem discordaram.

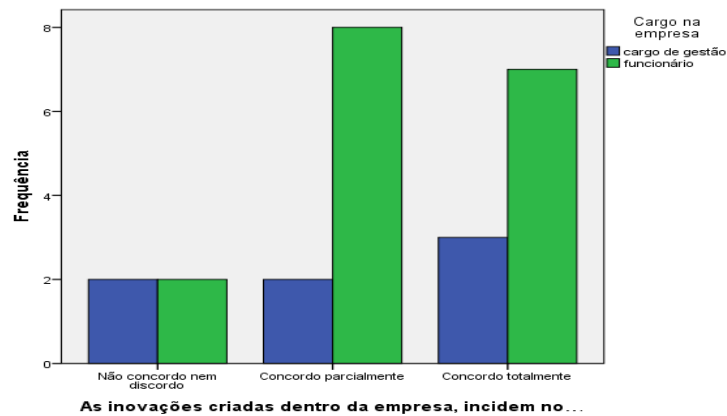


Figura 57 - Respostas dos inquéritos, relativas ao item «As inovações criadas dentro da empresa, incidem nos benefícios empresariais de forma significativa?»

Relativamente à empresa possuir patentes dos seus produtos inovadores, na figura 58, verifica-se que seis funcionários concordam em absoluto e cinco concordam em parte, no entanto há 5 funcionários que não concordam nem discordam e um que discorda em parte com a questão. Quanto ao pessoal da gestão, cinco membros concordaram em absoluto com a questão, enquanto um concordou em parte e um não concordou nem discordou. Durante as entrevistas foi revelado que apenas o produto considerado o «ex-libris» da empresa, o chocolate crocante, que é um produto inovador e com boa aceitação por parte dos clientes, está patenteado.

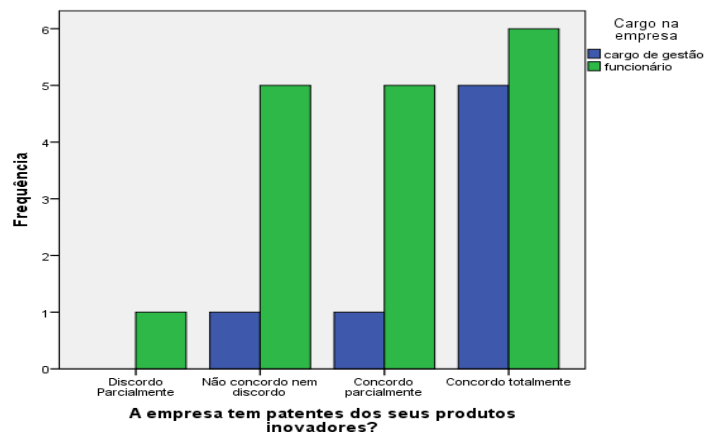


Figura 58 - Respostas dos inquéritos, relativas ao item «A empresa tem patentes dos seus produtos inovadores?»

Conclusões

Desta investigação inferimos, tal como outros autores como Subramaniam e Youndt (2005), Nahapiet e Ghoshal (2002), Santos-Rodrigues et al. (2009) e Ahuja (2000) que existe uma relação entre o capital intelectual e a inovação. O nosso estudo baseou-se num estudo de caso, uma metodologia usual neste tipo de estudos. Neste sentido, como a empresa alvo de este estudo é uma empresa familiar com relativamente poucos funcionários levou a que todos os funcionários que trabalham na empresa fossem inquiridos, conseguindo-se assim uma maior evidência sobre o comportamento da empresa.

Como a empresa «Ameadella Pastelarias» é uma empresa familiar com relativamente poucos funcionários, fez com que toda a gente que trabalhe na empresa fosse inquirida, deixando desta forma de ser uma amostra aleatória passando a ser a população em si.

Após a análise de todas as respostas, verifica-se que há várias relações entre as componentes do capital intelectual com a inovação do produto. A nível do capital humano há uma preocupação em não se ficar parado no tempo, que há uma atitude por parte de toda a gente em querer mudar as coisas e é potencializada a criatividade das pessoas envolvidas. Também se pode concluir que o pessoal que comanda a empresa é de mente aberta e receptiva à inovação. A nível de formação verificou-se que a empresa dá maior prioridade a quem tenha mente aberta para trabalhar do que a quem tenha mais formação. Estas conclusões corroboram, parcialmente, as conclusões da investigação de Santos-Rodrigues et al., 2009) que também encontra evidências da importância de alguns destes elementos do capital humano na capacidade inovadora.

No mesmo sentido, quanto ao capital estrutural, pode-se concluir que a empresa tem uma cultura que facilita a criação de novos produtos e que há confiança (apesar de não ser elevado) entre os vários elementos da empresa e também se verifica que os funcionários confiam nos seus superiores hierárquicos e na forma como a empresa trabalha. Essa confiança permite que haja conversas informais de onde possam surgir ideias para futuros produtos, que apesar de não haver nenhum departamento específico para tratar da inovação, todas as sugestões são tidas em conta, e as que tenham pernas para andar, são registadas. No entanto todas estas decisões passam pelo gabinete dos gerentes da empresa.

Em relação ao capital relacional, conclui-se que a empresa quando cria novos produtos antes de o comercializar, oferece uma amostra aos seus clientes, tendo em vista a estudar a sua aceitação futura. Também se verifica a existência de conversas informais entre os clientes e a empresa, tendo em vista a sugestão de novos produtos que experimentaram noutro local, ou alguma melhoria a determinado produto da empresa. Além de redes de colaboração com os clientes, também se verifica o mesmo com os fornecedores, ou seja, estes sugerem novos produtos, e a empresa, conforme os seus objectivos, decide se aceita ou não as sugestões, e caso as aceitem, apenas os adaptam e não copiam, visto os fornecedores fazerem o mesmo tipo de sugestões a todas as empresas do ramo. Desde que a empresa abriu portas, que se tem

verificado um aumento do número de clientes, no entanto a gestão da empresa não associa esse crescimento apenas à inovação do produto.

Desde o seu início, que a empresa tem apostado em lançar produtos inovadores no mercado, principalmente criados dentro da empresa, situação que o pessoal na empresa acredita que trouxe benefícios empresariais significativos à empresa. No entanto até ao momento só arranjam patente para aquele produto que consideram ser a inovação mais importante da empresa, o chocolate crocante.

Com a realização desta investigação de modo a se contribuir para a teoria, apesar Roos et al (2001) (apud Medina, 2008) referirem que se perde capital humano quando alguém mais criativo sai da empresa, verifica-se que a empresa «Ameadella Pastelarias» não se ressentiu, visto que ninguém na empresa é considerado insubstituível. Como Cabrita (2009) referiu, nos primórdios, dava-se bastante ênfase à relação entre a empresa e os clientes, o que tornava bastante limitativo o conceito de capital relacional, visto existir outro tipo de relações que podem trazer benefícios à empresa. Este estudo confirma esse ponto de vista mais actual, visto que foram verificados bastantes benefícios da empresa, não só com os seus clientes, mas também com os seus fornecedores, que são considerados seus parceiros de negócio.

A nível prático, esta investigação permitiu verificar que as relações com os clientes e fornecedores são bastantes importantes para a empresa conseguir manter-se sempre actual. Em termos de capital estrutural, o facto da empresa ter uma cultura que motive a inovação do produto e os funcionários saberem que podem confiar nos seus superiores e na empresa é fulcral para que possam surgir novas ideias relativas a novos produtos e em termos de capital humano, é importante que a atitude quer dos funcionários, quer do pessoal da gestão seja receptiva à mudança, facilitando desta forma o aparecimento de novos produtos.

Na realização deste trabalho, verificaram-se algumas limitações metodológicas usuais neste tipo de investigação, como por exemplo a falta de disponibilidade para toda a gente da empresa ser entrevistada, tendo apenas sido possível entrevistar quatro das pessoas com ligação à gestão. Outra limitação foi o facto de os inquéritos terem sido realizados em Novembro, que coincidiu ser um mês em que vários funcionários da empresa se encontravam de férias, de modo a trabalharem sem limitações no período do Natal, o que fez com que diversos funcionários não respondessem ao inquérito. Houve muitos funcionários que ao longo do inquérito, por diversas vezes optaram pela opção «não concordo nem discordo», ou então nem sequer responderam à questão. Pode haver duas explicações para esse tipo de resposta. Uma pode ser o facto de pelo menos dois funcionários trabalharem na empresa há menos de um ano, o que pode fazer que ainda não conheçam totalmente bem como funciona a empresa.

Quanto a futuras linhas desta investigação, esta investigação poderia ser replicada em empresas de maior dimensão do mesmo sector, ou então realizar o estudo entre mais do que uma

empresa deste sector ou de outros. Além disso sugere-se, sendo possível, a utilização de técnicas estatísticas que permitam explorar mais profundamente o assunto em causa. Outras sugestões futuras são conciliar para todas as pessoas inquiridas o processo da entrevista, de modo a se obter o maior número de informação possível e realizar os inquéritos em período que houvesse pouca probabilidade de encontrar funcionários de férias.

Bibliografia

- ACIP (2012): «Estudo Económico – Sector da Industria de Panificação, Pastelaria e Similares»; http://www.acip.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=191&Itemid=170 (consultado em 20/11/12)
- Adler, P. S. e Kwon, S. W. (2002): “Social capital: Prospects for a new concept”, *Academy of Management Review*, vol. 27, pp. 17-40.
- Ahuja, G. (2000): “Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 45, n. 3, pp. 425-455.
- Ameadella Pasterlarias (2012): «Empresa»; <http://ameadella.com/pt/empresa> (consultado em 24/11/12)
- Andersen, N.; De Breu, C. K. W. e Nijstad, B. (2004): “The routinization of innovation research: a constructively critical review of the state-of-the-science”, *Journal of Organizational Behaviour*, vol. 25, pp. 147-173.
- Andriessen, D.; Frijlink, M.; Van Gisbergen, I. e Blom, J. (1999); “A Core Competency approach to Valuing Intangible Assets”. *Paper Presented in the International Symposium Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experiences, Issues and Prospects*, Amsterdam, 9-10 June
- Appleyard, M. M. (1996): “How does knowledge flow? Interfirm patterns in the semiconductor industry”, *Strategic Management Journal*, Vol, 17 Winter Special Issue, pp 137-154 '1996
- Badaracco, J. (1991): *The knowledge link: how firms compete through strategy alliances*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- Badii, A. e Shariff, A. (2003): “Information management and knowledge integration for enterprise innovations”, *Logistics Information Management*, vol. 16, n. 2, pp. 145-155.
- Baldridge, J. V. e Burnham, R. A. (1975): “Organizational Innovation: Individual, Organizational, and Environmental Impacts”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 20, n. 2, pp. 165-176.
- Baxter, P. e Jack, S. (2008): « Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers», *The Qualitative Report* Volume 13 Number 4 December 2008 544-559
- Bigoness, W. J. e Perreault, W. D. (1981): “A conceptual paradigm and approach for the study of innovators”, *Academy of Management Journal*, vol. 24, n. 1, pp. 68-82.
- Bobrow, E. E. (1991): “Sucessful new products are product of process”, *Marketing News*, vol. 25, n. 8, pp. 27-27.
- Bontis, N. (1998): “Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models”, *Management Decision*, vol. 36, n. 2, pp. 63-76.

- Bontis, N. (2002): *National intellectual capital index: Intellectual capital development in the Arab Region*, Ontario, Institute for Intellectual Capital Research.
- Bontis, N., Chua, W.C. e Richardson (2000): "Intellectual capital and business performance in Malaysian industries", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1, Núm. 1, pp 85-100.
- Bontis, N., Crossan, M. e Hulland, J. (2002): "Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows", *Journal of Management Studies*, Vol.39, Núm. 4, pp. 437-469.
- Bontis, N. e Fitz-Enz, J. (2002): "Intellectual Capital ROI: A casual map of Human Capital antecedents and consequents", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 3, n. 3, pp. 223-247.
- Brown , A. D. e Starkey, K. (1994): "The effect of Organizational culture on communication and information", *Journal of Management Studies*, vol. 31, n. November, pp. 807-828
- Brown, J. S. (2002): "Research that reinvents the corporation", *Harvard Business Review*, vol. 80, n. 8, pp. 105-115.
- Cabrita M.R. (2009), *Capital Intelectual e Desempenho Organizacional*, Grupo Lidel- edições técnicas limitadas, pp 7-127
- Cabrita M.R. e Bontis N. (2008): *Intellectual capital and business performance in the portuguese banking industry*, - Int. J. Technology Management, Vol. 43, Nos. 1-3, 2008, pp 212-237
- CardinalL, L. (2001): "Technological innovation in the pharmaceutical industry: The use of organizational control in managing research and development", *Organization Science*, vol. 12, n. 1, pp. 19-36.
- C.E.N. (2004): *European guide to good practice in knowledge management: Part 2: Organizational Culture*, em <ftp://cenftp1.cenorm.be/PUBLIC/CWAs/e-Europe/KM/CWA14924-02-2004-Mar.pdf> (consultado em 23-7-2012).
- Cho, H.-J. e Pucik, V. (2005): "Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value", *Strategic Management Journal*, vol. 26, pp. 555-575.
- Cohen, W. M. e Levinthal, D. A. (1990): "Absorptive Capacity: A new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, n. 1, pp. 128-152.
- Coutinho, C.P. e Chaves, J.H. (2002): «O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal», *Revista Portuguesa de Educação*, 2002, 15 (1), pp. 221-243

- Cunha, N. C. V. D. (2005): As práticas gerenciais e suas contribuições para a capacidade de inovação em empresas inovadoras, Tese de Doutorado defendida na Universidade de São Paulo.
- Curado, C. M. M. (2006): O efeito mediador das estratégias de gestão do conhecimento entre componentes do Capital Intelectual: Um estudo realizado na indústria bancária portuguesa, Tese de Doutorado defendida na Universidade Técnica de Lisboa.
- Damanpour, F. (1992): "Organizational size and innovation", *Organizational Studies*, vol. 13, n. 3, pp. 375-402.
- Darroch, J. (2005): "Knowledge management, innovation and firm performance", *Journal of Knowledge Management*, vol. 9, n. 3, pp. 101-115.
- DeNisi, A. S.; Hitt, M. A. e Jackson S. E. (2003): "The knowledge-based approach to sustainable competitive advantage" em S. Jackson, M. A. Hitt e A. DeNisi (eds.): *Managing knowledge for Sustained Competitive Advantage*, Jossey-Bass, San Francisco, pp. 3-33.
- Drucker, P. (1993), «Sociedade Pós-Capitalista», Pioneira, 1993
- Drucker, P. (2008), *The Discipline of Innovation*, Harvard Business Review, November-December 1998
- Edmonson, A. (1999): "Psychological safety and learning behavior in work teams", *Administrative Science Quarterly*, vol. 44, n. 2, pp. 350-383.
- Edvinsson, L. (1997): "Developing intellectual capital at Skandia", *Long-Range Planning*, Vol. 30, Núm. 3, pp. 366-373.
- Edvinsson, L. e Malone, M. S. (1997): *El Capital Intelectual: Cómo Identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*, Gestión 2000, Barcelona
- Edvinsson, L. e Sullivan, P. (1996): "Developing a model for managing Intellectual Capital", *European Management Journal*, vol. 14, n. 4, pp. 356-364.
- Egbu, C. O. (2004): "Managing knowledge and Intellectual Capital for improved organizacional innovations in the construction industry: an examination of critical success factors", *Engineering, Construction and Architectural Management*, vol. 11, n. 5, pp. 301-315.
- Elenkov, D. S.; Judge, W. e Wright, P. (2005): "Strategic Leadership and Executive Innovation Influence: An International Multi-Cluster Comparative Study", *Strategic Management Journal*, vol. 26, pp. 665-682

- Ettlie, J. E.; Bridges, W. P. e O'Keefe, R. D. (1984): "Organization strategy and structural differences for radical versus incremental innovation", *Management Science*, vol. 30, pp. 682-695.
- Farson, R. e Keyes, R. (2002): "The Failure-Tolerant Leader", *Harvard Business Review*, vol. 80, n. 8, pp. 64-71.
- Frappaolo, C. e Capshaw, S. (1999), "Knowledge Management Software: Capture the essence of know-how and innovation», *Information Management Journal*, pp44-48
- Ford, D. (2001): "Trust and Knowledge Management: the seeds of sucess": *Queens's University at Kingston. Working Paper nº. 01-08, Canada.*
- Galford, R. e Drapeau, A. S. (2003): "The Enemies of Trust." *Harvard Business Review*, vol. 81, n. 2, pp. 88-95.
- Gardiner, P.; Leat, M. e Sadler-Smith, E. (2001): "Learning in organizations: H.R. implications and considerations", *Human Resource Development International*, vol. 4, n. 3, pp. 391-405.
- Gopalakrishnan, S. e Damanpour, F. (1997): "A Review of innovation research in economics, sociology and technology management", *Omega*, vol. 25, n. 1, pp. 15-28.
- Grant, R. M. (1996): "Toward a Knowledge-Based Theory of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 17, n. Winter Special Issue, pp. 109-122.
- Gulati, R. (1995): "Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances", *Academy of Management Journal*, vol. 38, n. 1, pp. 85-112.
- Gupta, O. e Roos, G. (2001): "Mergers and acquisitions through an Intellectual Capital perspective", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 2, n. 3, pp. 297-309.
- Hage, J. e Dewa, R. (1973): "Elite values versus organizational struture in predicting innovation", *Administrative Science Quarterly*, vol. 18, pp. 279-290.
- Hambrick, D. C. e Mason, P. A. (1984): "Upper echelons: the organization as a reflection of it's top managers", *Academy of Management Review*, vol. 9, pp. 193-206.
- Hii, J. e Neely, N. (2000): "Innovative capacity of firms: on why some firms are more innovative than others", Paper presentado en 7th International Annual EurOMA Conference 2000, Ghent.
- Hlavacek, J. D. e Thompson, V. A. (1973): "Bureaucracy and new product innovation", *Academy of Management Journal*, vol. 16, n. 3, pp. 361-372.
- IFAC (1998); *The Measurement and Management of Intellectual Capital*; New York
- Jassawalla, A. R. e Sashittal, H. C. (2003): "The DNA of culture that promote product innovation", *Ivey Business Journal Online*, vol. 1, pp. 1-1.

- Kaplan, R. S. e Norton, D. (2004); *Mapas Estratégicos: Convertiendo Los Activos Intangibles en resultados tangibles*; Gestión 2000
- Kimberly, J. R. e Evanisko, M. J. (1981): "Organizational innovation: the influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations", *Academy of Management Journal*, vol. 24, n. 4, pp. 689-713
- Kohn, L.T. (1997): «Methods in case study analysis», The Center for Studying Health System Change, Technical Publication nº2, June 1997
- Lev, B. (2001): «Intangibles: Management, Measurement and Reporting», The Brookings Institution, 2001
- MALHOTRA, Y. (2000): "Knowledge assets in the global economy: Assessment of National Intellectual Capital", em Malhotra, Y «Knowledge Management and Business Model Inovation», Idea Group Publishing, 2001, pp. 232-242
- Marr, B.; Schiuma, G. e Neely, A. (2004): "Intellectual Capital defining key performance indicators for organizacional knowledge assets", *Business Process Management Journal*, vol. 10, n. 5, pp. 551-569.
- Martin, R. e Moldoveanu, M. C. (2003): "Capital versus Talent: the battle that's reshaping business", *Harvard Business Review*, vol. 81, n. 7, pp. 36-41.
- McElroy, M. W. (2002): "Social innovation capital", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 3, n. 1, pp. 30-39.
- Medina, A.J. S. ;Gonzalez, A.M. e Falcón, J.M.G. «El Capital intelectual: conceptos y dimensiones»; Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Campus Universitario de Tafira
- Miguel, P.A.C. (2007): «Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução » *Produção*, v. 17, n. 1, p. 216-229, Jan./Abr. 2007
- Mohr, L. B. (1969): "Determinants of innovation in organization", *American Political Science Review*, vol. 63, pp. 111-126.
- Molina-Palma, M. A. (2004): «A capacidade de inovação como formadora de valor: análise dos vetores de valor em empresas brasileiras de biotecnologia», Tesis doctoral defendida en la Universidade de São Paulo.
- Morcillo, P.; Alcahud, L. e Mari, C. (2005): *Creatividad que estáis en los cielos*, em <http://www.madrimasd.org/revista/revista30/tribuna/tribuna1.asp> (consultado em 20-7-2012).

- Mouritsen, J.; Larsen, H. T. e Bukh, P. N. (2001): "Valuing the future: Intellectual Capital supplements at Skandia", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 14, n. 4, pp. 399-422.
- Nahapiet, J. e Ghoshal, S.; "Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage" ; *Academy of Management. The Academy of Management Review*; Apr 1998; pg.242
- Nonaka, I. (1994): "A Dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organization Science*, vol. 5, n. 1, pp. 14-37.
- Nonaka, I. e Takeuchi, H. (1995): *The knowledge Creating Company. How japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, Londres, 1ª edição.
- O.C.D.E./U.E. (2005): "Manual de Oslo: Proposta de Diretrizes para coleta e interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica": *O.C.D.E. Brazil*.
- Osterloh, M. e Frey, B. S. (2000): "Motivation, knowledge transfer, and organizational forms", *Organization Science*, vol. 11, n. 5, pp. 538-550
- Ordem dos Economistas (2008): "O processo de inovação nas empresas portuguesas": *Carta Informativa, Ano 10, nº 2*
- Petrash, G. (1996): "Dow's Journey to a knowledge value management culture", *European Management Journal*, vol. 14, n. 4, pp. 365-373.
- Petty, R. e Guthrie, J. (2000): "Intellectual Capital literature review measurements, reporting and management", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 1, n. 2, pp. 155-176
- Ravichandran, T. (2000): "Redefining organizational innovation: towards theoretical advancements", *The Journal of High Technology Management Research*, vol. 10, n. 2, pp. 243-274.
- Rothberg, H. e Erickson, G. S. (2002): "Competitive capital: a fourth pillar of intellectual capital" en N. Bontis (eds.): *World Congress on Intellectual Capital Readings*, Butterworth-Heinemann, Boston, M.A., pp. 13-56.
- Rousseau, D. M.; Sitkin, S. B.; Burt, R. S. e Camerer, C. (1998): "Not so different after all: A cross-discipline view of trust", *Academy of Management Review*, vol. 23, n. 3, pp. 393-404.
- Russel, R. D. e Russel, C. J. (1992): "An examination of the effects of organizational norms, organizational structure, and environmental uncertainty on entrepreneurial strategy", *Journal of Management*, vol. 18, n. 4, pp. 639-656.
- Santos-Rodrigues, H.; Figueroa Dorrego, P. e Fernández-Jardón, C. M.(2009); *La Influencia Del Capital Intelectual En La Capacidad de Innovación de Las Empresas Del Sector de Automoción De La Eurorregión Galicia Norte De Portugal*;Tese Doutorial defendida na Universidad de Vigo

- Senge, P. M. (2005): *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 11ª edición.
- Shelton, R.; Davila, T. e Brown, P. (2005): "The Seven Rules Of Innovation", *Optimize*, vol. 4, n. 8, pp. 51-56.
- Silva, S.M.L.R (2004); *Aplicação De Ferramenta De Medição De Capital Intelectual Em Uma Empresa Industrial*; Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
- Siriwongwilaichat, P. (2001). *Technical information capture for food product innovation in Thailand*. PhD Thesis. Massey University, New Zealand.
- Spender, J.-C. e Marr, B. (2005): "Knowledge-based perspective on Intellectual Capital" en B. Marr (eds.): *Perspectives on Intellectual Capital*, Elsevier Butterworth-Heinemann Publications, Oxford, pp. 183-195.
- Subramaniam, N. e Ashkanasy++, N. M. (2001): "The effect of organisational culture perceptions on the relationship between budgetary participation and managerial job-related outcomes", *Australian Journal of Management*, vol. 26, n. 1, pp. 35-54.
- Subramaniam, A. e Nilakanta, A. (1996): "Organizational Innovativeness: exploring the relationship between organizational determinants of Innovation, types of Innovations, and measures of organizational performance", *Omega*, vol. 24, n. 6, pp. 631-647.
- Subramaniam, M. e Venkatraman, N. (2001): "Determinantes of transnational new product development capability: testing the influence of transferring and deploying tacit overseas knowledge", *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 359-378.
- Subramaniam, M. e Youndt, M. A. (2005): "The influence of Intellectual Capital on the types of innovative capabilities", *Academy of Management Journal*, vol. 48, n. 3, pp. 450-463
- Sveiby, K.-E. (1997); *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-based Assets*. Brisbane: Berret-Koehler
- Sveiby, K.-E. (2001): "A Knowledge-Based Theory of the firm to guide in strategy formulation", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 2, n. 4, pp. 344-358
- Sveiby, K.-E. e Simons, R. (2002): "Collaborative climate and effectiveness of knowledge work: an empirical study", *Journal of Knowledge Management*, vol. 6, n. 5, pp. 420-433.

- Stewart, T. A. (1998); *La nueva riqueza de las organizaciones: el Capital Intelectual*, Ediciones Granica, Barcelona.
- Teece, D. J.; Pisano, G. e Shuen, A. (1997): "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, vol. 18, n. 7, pp. 509-533.
- Van De Ven, A. (1986): "Central problem in the management of innovation", *Management Science*, vol. 32, n. 5, pp. 590-607.
- Von Krogh, G. e Roos, J. (1996): "Five claims on knowing", *European Management Journal*, vol. 14, n. 4, pp. 423-426.
- Viedma Marti, J.M. (2001): "ICBS – Intellectual Capital Benchmarking System", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2, Núm. 2, pp.148-165.
- Wan, D.; Ong, C. H. e Lee, F. (2005): "Determinants of firm innovation in Singapore", *Technovation*, vol. 25, pp. 261-268.
- Winger, R. e Wall, G. (2006) "Food product innovation A background paper "Agricultural And Food Engineering Working Document", Food And Agriculture Organization of The United Nations Rome
- Wolfe, R. A. (1994): "Organizational innovation: review, critique and suggested research", *Journal of Management Studies*, vol. 31, n. 3, pp. 405-431.
- Youndt, M. A.; Subramaniam, M. e Snell, S. A. (2004): "Intellectual Capital profiles: an examination of investments and returns", *Journal of Management Studies*, vol. 41, n. 2, pp. 335-361.
- Zajac, E. J.; Golden, B. R. e Shortell, S. M. (1991): "New organizational forms for enhancing innovation: the case of internal corporate joint ventures", *Management Science*, vol. 37, n. 2, pp. 170-184.

Anexos

Além das preocupações teóricas, este trabalho tem também uma grande preocupação de ordem prática, esta entrevista tem como principal objectivo encontrar os aspectos determinantes do capital intelectual na inovação do produto da empresa em estudo.

O nível de análise da entrevista encontra-se orientada para todos os empregados da empresa, desde a direcção até aos funcionários de balcão.

Neste questionário são feitas diversas questões de resposta fechada, em que deve ser assinalada a resposta **entre 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo Totalmente)** considerada correcta, pelo funcionário, tendo em vista a situação da empresa.

Este questionário encontra-se dividido em dois grupos. O primeiro grupo contém questões que visam avaliar as três componentes do Capital Intelectual da empresa (Capital Humano, Capital Relacional e Capital Estrutural), enquanto o segundo grupo centra-se na Inovação do Produto.

Todas as questões devem ser respondidas de forma sincera.

As respostas serão confidenciais e utilizadas de forma conjunta, garantindo-se a confidencialidade das mesmas. Todos os dados pessoais solicitados serão utilizados exclusivamente para fins administrativos e comparativos.

Em caso de alguma dúvida, contactar Tiago Nêveda através de tneveda@hotmail.com ou 915097484.

Informação Individual

Nome:	Função:
Idade:	Nº de anos na empresa:

Capital Intelectual

As questões seguintes são referentes ao capital intelectual da empresa, e encontram-se repartidos em 3 grupos diferentes (capital humano, capital estrutural e capital relacional).

Capital Humano

Descrição	Discor. Total.		Concordo Total.		
A inovação e a tentativa de alterar as coisas é um princípio básico da empresa?					
A atitude inovadora dos funcionários é aumentada através de incentivos financeiros?					
Geralmente os empregados limitam-se a executar tarefas, demonstrando pouca tendência a mudar?					
A atitude inovadora da empresa é o determinante da satisfação dos colaboradores da empresa?					
Grande parte do valor criado pela empresa depende da atitude inovadora dos colaboradores?					
Os empregados da empresa contribuem para encontrar soluções criativas para o desenvolvimento de novos produtos?					
A empresa facilita o aparecimento de novas ideias e o desenvolvimento de novas invenções					
A empresa não penaliza os erros de inovação cometidos pelos funcionários?					
Caso algum funcionário deixe a empresa, haverá algum problema por causa de criatividade perdida?					
Os directores são hábeis, de modo a influenciar os seus funcionários se empenharem de forma voluntária, e têm iniciativa com o objectivo de inovar?					
Os directores gostam de mudança?					
Os directores mostram grande vontade em inovar?					
Os empregados têm uma grande formação especializada na função ou tarefa que desempenham?					
Os empregados têm muitas habilidades para a actividade que desempenham?					
Os empregados são muito talentosos?					
Os empregados são contratados e formados, com vista a efectuar uma tarefa específica, num departamento específico?					

Capital Estrutural

Descrição	Discor. Total.		Concordo Total		
De forma consciente ou inconsciente, a cultura da empresa é o reflexo da direcção?					
Na sua visão, a empresa é inovadora, com vontade de correr riscos e proceder a novas experiências?					
Existe na empresa um ambiente de trabalho propício à participação activa de todos os funcionários na inovação do produto?					
Existe um elevado grau de confiança entre todas as pessoas da empresa?					
Todos os funcionários são vistos como sendo iguais?					
Há abertura para os empregados revelarem os seus verdadeiros pensamentos e propor ideias e soluções inovadoras, através de interacções, formais ou informais, com os restantes membros?					
Os empregados gostam de participar em discussões criativas?					
Os empregados confiam nas pessoas que tomam as decisões estratégicas da empresa?					
Os empregados confiam nos directores funcionais da empresa?					
Os empregados confiam na organização?					
Na empresa existem grupos de melhoria que facilita a inovação?					
Os empregados fazem sugestões inovadoras?					
As sugestões apontadas pelos empregados, são quase todas aplicadas?					
Existe na empresa um departamento destinado à Inovação (I&D, Qualidade ou outro)					
A empresa consegue extrair valor através do processo de inovação de produto?					
Existe na empresa, um conjunto de processos e procedimentos centrados em impulsionar a aprendizagem e a inovação do produto?					
Na empresa há um sistema de recolha e implementação de novas ideias?					
Existem descrições detalhadas das tarefas, procedimentos e das políticas, visando guiar a acção dos empregados?					
A maioria das decisões tomadas na empresa, têm de ser aprovadas pela direcção geral?					

Capital Relacional

Descrição	Discor. Total.		Concordo Total		
A empresa utiliza redes de colaboração com o cliente, com vista a inovar?					
A empresa utiliza redes de colaboração com os fornecedores, com vista a inovar?					
A empresa utiliza redes de colaboração com os competidores, com vista a inovar?					
A empresa utiliza redes de colaboração com instituições de conhecimento (universidades, institutos, etc), com vista a inovar?					
A empresa tem acordos com aliados, de modo a desenvolver soluções inovadoras?					
Os clientes estão satisfeitos com a inovação do produto da empresa?					
Graças aos produtos inovadores, a empresa têm tido um aumento do número de clientes, ano após ano?					
Os clientes fazem muitas sugestões de inovação?					
A empresa considera os seus competidores como uma fonte de inovação?					
A empresa considera os seus fornecedores como fonte de inovação?					

Inovação do Produto

Este grupo de questões é referente à inovação do produto da empresa, relativamente aos últimos 3 anos.

Descrição	Discor. Total.		Concordo Total		
A empresa tem introduzido no mercado muitas inovações de produto com importância significativa?					
A empresa adopta (compra ou assimila) inovações de produto criadas em locais exteriores à empresa?					
As inovações de produto adoptadas do exterior afectam os benefícios empresariais de modo significativo?					
A empresa cria, internamente, novos produtos?					
As inovações criadas dentro da empresa, incidem nos benefícios empresariais de forma significativa?					
A empresa tem patentes dos seus produtos inovadores?					

Tabela das idades do pessoal da empresa

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Idade (Binned)	18	2	4	3,06	,998
Valid N (listwise)	18				

Estatística descritiva da variável «idades do pessoal da empresa»

Statistics

Idade (Binned)

N	Valid	18
	Missing	7
Mean		3,06
Median		3,50
Mode		4
Std. Deviation		,998

Tabela de frequências relativa à variável «idade do pessoal da empresa»

Idade (Binned)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 22,00 - 31,00	8	32,0	44,4	44,4
Valid 32,00 - 41,00	1	4,0	5,6	50,0
Valid 42,00 - 51,00	9	36,0	50,0	100,0
Total	18	72,0	100,0	
Missing 0	7	28,0		
Total	25	100,0		

Valores referentes ao tempo que o pessoal começou a trabalhar na empresa

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Tempo de empresa (em anos) * Cargo da Empresa	22	88,0%	3	12,0%	25	100,0%

Dados relativos ao tempo que o pessoal trabalha na empresa, separado entre funcionários e pessoal com cargo de gestão

Tempo de empresa (em anos) * Cargo da Empresa Crosstabulation

Count

		Cargo da Empresa		Total
		cargo de gestão	funcionário	
Tempo de empresa (em anos)	,25	0	1	1
	,70	0	1	1
	,75	0	1	1
	2,00	0	1	1
	3,00	1	5	6
	4,00	1	0	1
	5,00	0	3	3
	6,00	0	2	2
	7,00	5	1	6
Total		7	15	22

Dados referentes à 1ª questão do questionário

Case Processing Summary

	Cargo da Empresa	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
A inovação e a tentativa de alterar as coisas é um princípio básico da empresa?	cargo de gestão	7	100,0%	0	0,0%	7	100,0%
	funcionário	18	100,0%	0	0,0%	18	100,0%

Dados relativos à 1ª questão do questionário, separado por funcionários e cargo de gestão

A inovação e a tentativa de alterar as coisas é um principio básico da empresa? * Cargo na empresa Crosstabulation

			Cargo na empresa		Total
			cargo de gestão	funcionário	
A inovação e a tentativa de alterar as coisas é um principio básico da empresa?	Não concordo nem discordo	Count	0	1	1
		Expected	,3	,7	1,0
	Concordo parcialmente	Count	3	3	6
		Expected	1,7	4,3	6,0
	Concordo totalmente	Count	4	14	18
		Expected	5,0	13,0	18,0
	Total	Count	7	18	25
		Expected	7,0	18,0	25,0
		Count			
		Expected			

Dados referentes à 2ª questão do questionário

Case Processing Summary

	Cargo da Empresa	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
A atitude inovadora dos funcionários é aumentada através de incentivos financeiros?	cargo de gestão	7	100,0%	0	0,0%	7	100,0%
	funcionário	16	88,9%	2	11,1%	18	100,0%

Dados relativos à 2ª questão do questionário, separado por funcionários e cargo de gestão

A atitude inovadora dos funcionários é aumentada através de incentivos financeiros? *

Cargo na empresa Crosstabulation

			Cargo na empresa		Total
			cargo de gestão	funcionário	
A atitude inovadora dos funcionários é aumentada através de incentivos financeiros?	Discordo Totalmente	Count	2	2	4
		Expected Count	1,2	2,8	4,0
	Discordo Parcialmente	Count	2	2	4
		Expected Count	1,2	2,8	4,0
	Não concordo nem	Count	2	6	8
		Expected Count	2,4	5,6	8,0
	Concordo parcialmente	Count	1	5	6
		Expected Count	1,8	4,2	6,0
	Concordo totalmente	Count	0	1	1
		Expected Count	,3	,7	1,0
	Total	Count	7	16	23
		Expected Count	7,0	16,0	23,0

Dados relativos à 3ª questão do questionário

Case Processing Summary

	Cargo da Empresa	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
Geralmente os empregados limitam-se a executar tarefas, demonstrando pouca tendência a mudar?	cargo de gestão	7	100,0%	0	0,0%	7	100,0%
	funcionário	18	100,0%	0	0,0%	18	100,0%

Dados relativos à 3ª questão do questionário, separado por funcionários e cargo de gestão

Geralmente os empregados limitam-se a executar tarefas, demonstrando pouca tendência a mudar? * Cargo na empresa Crosstabulation

			Cargo na empresa		Total
			cargo de gestão	funcionário	
Geralmente os empregados limitam-se a executar tarefas, demonstrando pouca tendência a mudar?	Discordo Totalmente	Count	2	8	10
		Expected			
		Count	2,8	7,2	10,0
	Discordo Parcialmente	Count	1	0	1
		Expected			
		Count	,3	,7	1,0
	Não concordo nem discordo	Count	3	4	7
		Expected			
		Count	2,0	5,0	7,0
	Concordo parcialmente	Count	1	5	6
		Expected			
		Count	1,7	4,3	6,0
	Concordo totalmente	Count	0	1	1
		Expected			
		Count	,3	,7	1,0
Total	Count	7	18	25	
	Expected				
	Count	7,0	18,0	25,0	

Dados relativos à 4ª questão do questionário

Case Processing Summary

	Cargo da Empresa	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
A atitude inovadora da empresa é o determinante da satisfação dos colaboradores da empresa?	cargo de gestão	7	100,0%	0	0,0%	7	100,0%
	funcionário	18	100,0%	0	0,0%	18	100,0%

Dados relativos à 4ª questão do questionário, separado por funcionários e cargo de gestão

A atitude inovadora da empresa é o determinante da satisfação dos colaboradores da empresa? * Cargo na empresa Crosstabulation

				Cargo na empresa		Total
				cargo de gestão	funcionário	
A atitude inovadora da empresa é o determinante da satisfação dos colaboradores da empresa?		Count	0	2	2	
	Discordo Parcialmente	Expected	,6	1,4	2,0	
		Count	1	4	5	
	Não concordo nem discordo	Expected	1,4	3,6	5,0	
		Count	4	7	11	
	Concordo parcialmente	Expected	3,1	7,9	11,0	
		Count	2	5	7	
	Concordo totalmente	Expected	2,0	5,0	7,0	
		Count	7	18	25	
	Total	Expected	7,0	18,0	25,0	
		Count				

Dados referentes à 5ª questão do questionário

Case Processing Summary

	Cargo da Empresa	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
Grande parte do valor criado pela empresa depende da atitude inovadora dos colaboradores?	cargo de gestão	7	100,0%	0	0,0%	7	100,0%
	funcionário	18	100,0%	0	0,0%	18	100,0%

Dados relativos à 5ª questão do questionário, separado por funcionários e cargo de gestão

Grande parte do valor criado pela empresa depende da atitude inovadora dos colaboradores? * Cargo na empresa Crosstabulation

			Cargo na empresa		Total
			cargo de gestão	funcionário	
Grande parte do valor criado pela empresa depende da atitude inovadora dos colaboradores?	Discordo Totalmente	Count	1	1	2
		Expected Count	,6	1,4	2,0
	Discordo Parcialmente	Count	2	3	5
		Expected Count	1,4	3,6	5,0
	Não concordo nem discordo	Count	1	7	8
		Expected Count	2,2	5,8	8,0
	Concordo parcialmente	Count	2	5	7
		Expected Count	2,0	5,0	7,0
	Concordo totalmente	Count	1	2	3
		Expected Count	,8	2,2	3,0
	Total	Count	7	18	25
		Expected Count	7,0	18,0	25,0

Dados referentes à 6ª questão do questionário

Case Processing Summary

	Cargo da Empresa	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
Os empregados da cargo de gestão empresa contribuem para encontrar soluções criativas para o funcionário desenvolvimento de novos produtos?		7	100,0%	0	0,0%	7	100,0%
		18	100,0%	0	0,0%	18	100,0%

Dados relativos à 6ª questão do questionário, separado por funcionários e cargo de gestão

Os empregados da empresa contribuem para encontrar soluções criativas para o desenvolvimento de novos produtos? * Cargo na empresa Crosstabulation

			Cargo na empresa		Total
			cargo de gestão	funcionário	
Os empregados da empresa contribuem para encontrar soluções criativas para o desenvolvimento de novos produtos?	Discordo	Count	0	3	3
	Parcialmente	Expected Count	,8	2,2	3,0
	Não concordo nem discordo	Count	3	6	9
		Expected Count	2,5	6,5	9,0
	Concordo parcialmente	Count	1	5	6
		Expected Count	1,7	4,3	6,0
	Concordo totalmente	Count	3	4	7
		Expected Count	2,0	5,0	7,0
	Total	Count	7	18	25
		Expected Count	7,0	18,0	25,0

Dados referentes à 7ª questão do questionário

Case Processing Summary

	Cargo da Empresa	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
A empresa facilita o cargo de gestão aparecimento de novas ideias e o desenvolvimento de funcionário novas invenções?		7	100,0%	0	0,0%	7	100,0%
		18	100,0%	0	0,0%	18	100,0%

Dados relativos à 7ª questão do questionário, separado por funcionários e cargo de gestão

A empresa facilita o aparecimento de novas ideias e o desenvolvimento de novas invenções? * Cargo na empresa Crosstabulation

			Cargo na empresa		Total
			cargo de gestão	funcionário	
A empresa facilita o aparecimento de novas ideias e o desenvolvimento de novas invenções?	Não concordo nem discordo	Count	0	2	2
		Expected Count	,6	1,4	2,0
	Concordo parcialmente	Count	4	3	7
		Expected Count	2,0	5,0	7,0
	Concordo totalmente	Count	3	13	16
		Expected Count	4,5	11,5	16,0
	Total	Count	7	18	25
		Expected Count	7,0	18,0	25,0

Dados referentes à 8ª questão do questionário

Case Processing Summary

	Cargo da Empresa	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
A empresa não penaliza os erros de inovação cometidos pelos funcionários?	cargo de gestão	7	100,0%	0	0,0%	7	100,0%
	funcionário	18	100,0%	0	0,0%	18	100,0%

Dados relativos à 8ª questão do questionário, separado por funcionários e cargo de gestão

A empresa não penaliza os erros de inovação cometidos pelos funcionários? *

Cargo na empresa Crosstabulation

			Cargo na empresa		Total
			cargo de gestão	funcionário	
A empresa não penaliza os erros de inovação cometidos pelos funcionários?	Discordo Totalmente	Count	0	1	1
		Expected Count	,3	,7	1,0
	Discordo Parcialmente	Count	0	2	2
		Expected Count	,6	1,4	2,0
	Concordo parcialmente	Count	3	5	8
		Expected Count	2,2	5,8	8,0
	Concordo totalmente	Count	1	5	6
		Expected Count	1,7	4,3	6,0
	Total	Count	3	5	8
		Expected Count	2,2	5,8	8,0
	Total	Count	7	18	25
		Expected Count	7,0	18,0	25,0

Dados referentes à 9ª questão do questionário
Case Processing Summary

	Cargo da Empresa	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
Caso algum funcionário cargo de gestão deixe a empresa, haverá algum problema por causa de perda de funcionário criatividade?		7	100,0%	0	0,0%	7	100,0%
		18	100,0%	0	0,0%	18	100,0%

Dados relativos à 9ª questão do questionário, separado por funcionários e cargo de gestão

Caso algum funcionário deixe a empresa, haverá algum problema por causa de perda de criatividade? * Cargo na empresa Crosstabulation

			Cargo na empresa		Total
			cargo de gestão	funcionário	
Caso algum funcionário deixe a empresa, haverá algum problema por causa de perda de criatividade?	Discordo Totalmente	Count	2	8	10
		Expected Count	2,8	7,2	10,0
	Discordo Parcialmente	Count	4	3	7
		Expected Count	2,0	5,0	7,0
	Não concordo nem discordo	Count	1	6	7
		Expected Count	2,0	5,0	7,0
	Concordo totalmente	Count	0	1	1
		Expected Count	,3	,7	1,0
	Total	Count	7	18	25
		Expected Count	7,0	18,0	25,0

Dados referentes à 10ª questão do questionário

Case Processing Summary

	Cargo da Empresa	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
Os directores são cargo de gestão hábeis, de modo a influenciar os seus funcionáriosse empenharem de forma voluntária e têm iniciativa com o objectivo de inovar?		7	100,0%	0	0,0%	7	100,0%
	funcionário	17	94,4%	1	5,6%	18	100,0%

Dados relativos à 10ª questão do questionário, separado por funcionários e cargo de gestão

Os directores são hábeis, de modo a influenciar os seus funcionáriosse empenharem de forma voluntária e têm iniciativa com o objectivo de inovar? * Cargo na empresa Crosstabulation

			Cargo na empresa		Total
			cargo de gestão	funcionário	
Os directores são hábeis, de modo a influenciar os seus funcionáriosse empenharem de forma voluntária e têm iniciativa com o objectivo de inovar?	Não concordo nem discordo	Count	1	2	3
		Expected Count	,9	2,1	3,0
	Concordo parcialmente	Count	4	9	13
		Expected Count	3,8	9,2	13,0
	Concordo totalmente	Count	2	6	8
		Expected Count	2,3	5,7	8,0
	Total	Count	7	17	24
		Expected Count	7,0	17,0	24,0

Dados referentes à 11ª questão do questionário

Case Processing Summary

	Cargo da Empresa	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
Os directores gostam de mudança?	cargo de gestão	7	100,0%	0	0,0%	7	100,0%
	funcionário	18	100,0%	0	0,0%	18	100,0%

Dados relativos à 11ª questão do questionário, separado por funcionários e cargo de gestão

Os directores gostam de mudança? * Cargo na empresa Crosstabulation

			Cargo na empresa		Total
			cargo de gestão	funcionário	
Os directores gostam de mudança?	Não concordo nem discordo	Count	1	2	3
		Expected Count	,8	2,2	3,0
	Concordo parcialmente	Count	1	7	8
		Expected Count	2,2	5,8	8,0
	Concordo totalmente	Count	5	9	14
		Expected Count	3,9	10,1	14,0
	Total	Count	7	18	25
		Expected Count	7,0	18,0	25,0

Dados referentes à 12ª questão do questionário

Case Processing Summary

	Cargo da Empresa	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
Os directores mostram grande vontade em inovar?	cargo de gestão funcionário	7	100,0%	0	0,0%	7	100,0%
		16	88,9%	2	11,1%	18	100,0%

Dados relativos à 12ª questão do questionário, separado por funcionários e cargo de gestão

Os directores mostram grande vontade em inovar? * Cargo na empresa
Crosstabulation

			Cargo na empresa		Total
			cargo de gestão	funcionário	
Os directores mostram grande vontade em inovar?	Não concordo nem discordo	Count	0	3	3
		Expected Count	,9	2,1	3,0
	Concordo parcialmente	Count	0	1	1
		Expected Count	,3	,7	1,0
	Concordo totalmente	Count	7	12	19
		Expected Count	5,8	13,2	19,0
	Total	Count	7	16	23
		Expected Count	7,0	16,0	23,0

Dados referentes à 13ª questão do questionário

Case Processing Summary

	Cargo da Empresa	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
Os empregados têm cargo de gestão uma grande formação especializada na função ou tarefa que funcionário desempenham?		7	100,0%	0	0,0%	7	100,0%
		18	100,0%	0	0,0%	18	100,0%

Dados relativos à 13ª questão do questionário, separado por funcionários e cargo de gestão

Os empregados têm uma grande formação especializada na função ou tarefa que desempenham? * Cargo na empresa Crosstabulation

			Cargo na empresa		Total
			cargo de gestão	funcionário	
Os empregados têm uma grande formação especializada na função ou tarefa que desempenham?	Discordo	Count	2	1	3
	Parcialmente	Expected Count	,8	2,2	3,0
	Não concordo nem	Count	1	5	6
		Expected Count	1,7	4,3	6,0
	Concordo parcialmente	Count	2	9	11
		Expected Count	3,1	7,9	11,0
	Concordo totalmente	Count	2	3	5
		Expected Count	1,4	3,6	5,0
	Total	Count	7	18	25
		Expected Count	7,0	18,0	25,0

Dados referentes à 14ª questão do questionário

Case Processing Summary

	Cargo da Empresa	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
Os empregados têm cargo de gestão muitas habilidades para a actividade que desempenham?	funcionário	7	100,0%	0	0,0%	7	100,0%
		18	100,0%	0	0,0%	18	100,0%

Dados relativos à 14ª questão do questionário, separado por funcionários e cargo de gestão

Os empregados têm muitas habilidades para a actividade que desempenham? *
Cargo na empresa Crosstabulation

			Cargo na empresa		Total
			cargo de gestão	funcionário	
Os empregados têm muitas habilidades para a actividade que desempenham?	Não concordo nem discordo	Count	4	4	8
		Expected Count	2,2	5,8	8,0
	Concordo parcialmente	Count	1	13	14
		Expected Count	3,9	10,1	14,0
	Concordo totalmente	Count	2	1	3
		Expected Count	,8	2,2	3,0
	Total	Count	7	18	25
		Expected Count	7,0	18,0	25,0

Dados referentes à 15ª questão do questionário

Case Processing Summary

	Cargo da Empresa	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
Os empregados são muito talentosos?	cargo de gestão	7	100,0%	0	0,0%	7	100,0%
	funcionário	18	100,0%	0	0,0%	18	100,0%

Dados relativos à 15ª questão do questionário, separado por funcionários e cargo de gestão

Os empregados são muito talentosos? * Cargo na empresa Crosstabulation

			Cargo na empresa		Total
			cargo de gestão	funcionário	
Os empregados são muito talentosos?	Discordo Parcialmente	Count	1	1	2
		Expected Count	,6	1,4	2,0
	Não concordo nem discordo	Count	5	7	12
		Expected Count	3,4	8,6	12,0
	Concordo parcialmente	Count	0	10	10
		Expected Count	2,8	7,2	10,0
	Concordo totalmente	Count	1	0	1
		Expected Count	,3	,7	1,0
	Total	Count	7	18	25
		Expected Count	7,0	18,0	25,0

Dados referentes à 16ª questão do questionário

Case Processing Summary

	Cargo da Empresa	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
Os empregados são cargo de gestão contratados e formados, com vista a efectuar uma tarefa específica?		7	100,0%	0	0,0%	7	100,0%
	funcionário	17	94,4%	1	5,6%	18	100,0%

Dados relativos à 16ª questão do questionário, separado por funcionários e cargo de gestão

Os empregados são contratados e formados, com vista a efectuar uma tarefa específica? * Cargo na empresa Crosstabulation

			Cargo na empresa		Total
			cargo de gestão	funcionário	
Os empregados são contratados e formados, com vista a efectuar uma tarefa específica?	Discordo Totalmente	Count	0	3	3
		Expected Count	,9	2,1	3,0
	Discordo Parcialmente	Count	0	3	3
		Expected Count	,9	2,1	3,0
	Não concordo nem discordo	Count	3	5	8
		Expected Count	2,3	5,7	8,0
	Concordo parcialmente	Count	2	4	6
		Expected Count	1,8	4,3	6,0
	Concordo totalmente	Count	2	2	4
		Expected Count	1,2	2,8	4,0
	Total	Count	7	17	24
		Expected Count	7,0	17,0	24,0

Dados referentes à 17ª questão do questionário

Case Processing Summary

	Cargo da Empresa	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
De forma consciente ou inconsciente, a cultura da empresa é o reflexo da direcção?	cargo de gestão	7	100,0%	0	0,0%	7	100,0%
	funcionário	17	94,4%	1	5,6%	18	100,0%

Dados relativos à 17ª questão do questionário, separado por funcionários e cargo de gestão

De forma consciente ou inconsciente, a cultura da empresa é o reflexo da direcção?

*** Cargo na empresa Crosstabulation**

			Cargo na empresa		Total
			cargo de gestão	funcionário	
De forma consciente ou inconsciente, a cultura da empresa é o reflexo da direcção?	Não concordo nem discordo	Count	1	2	3
		Expected Count	,9	2,1	3,0
	Concordo parcialmente	Count	1	4	5
		Expected Count	1,5	3,5	5,0
	Concordo totalmente	Count	5	11	16
		Expected Count	4,7	11,3	16,0
	Total	Count	7	17	24
		Expected Count	7,0	17,0	24,0

Dados referentes à 18ª questão do questionário

Case Processing Summary

	Cargo da Empresa	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
Na sua visão, a empresa é inovadora, com vontade de correr riscos e proceder a novas experiências?	Cargo de gestão	7	100,0%	0	0,0%	7	100,0%
		18	100,0%	0	0,0%	18	100,0%

Dados relativos à 18ª questão do questionário, separado por funcionários e cargo de gestão

Na sua visão, a empresa é inovadora, com vontade de correr riscos e proceder a novas experiências? * Cargo na empresa Crosstabulation

			Cargo na empresa		Total
			cargo de gestão	funcionário	
Na sua visão, a empresa é inovadora, com vontade de correr riscos e proceder a novas experiências?	Não concordo nem discordo	Count	0	1	1
		Expected Count	,3	,7	1,0
	Concordo parcialmente	Count	0	6	6
		Expected Count	1,7	4,3	6,0
	Concordo totalmente	Count	7	11	18
		Expected Count	5,0	13,0	18,0
	Total	Count	7	18	25
		Expected Count	7,0	18,0	25,0

Dados referentes à 19ª questão do questionário

Case Processing Summary

	Cargo da Empresa	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
Existe na empresa um cargo de gestão ambiente de trabalho propicio à participação activa de todos os funcionários na inovação do produto?		7	100,0%	0	0,0%	7	100,0%
		18	100,0%	0	0,0%	18	100,0%

Dados relativos à 19ª questão do questionário, separado por funcionários e cargo de gestão

Existe na empresa um ambiente de trabalho propício à participação activa de todos os funcionários na inovação do produto? * Cargo na empresa Crosstabulation

			Cargo na empresa		Total
			cargo de gestão	funcionário	
Existe na empresa um ambiente de trabalho propício à participação activa de todos os funcionários na inovação do produto?	Discordo	Count	0	1	1
	Parcialmente	Expected Count	,3	,7	1,0
	Não concordo nem discordo	Count	2	4	6
		Expected Count	1,7	4,3	6,0
	Concordo parcialmente	Count	3	7	10
		Expected Count	2,8	7,2	10,0
	Concordo totalmente	Count	2	6	8
		Expected Count	2,2	5,8	8,0
	Total	Count	7	18	25
		Expected Count	7,0	18,0	25,0

Dados referentes à 20ª questão do questionário

Case Processing Summary

	Cargo da Empresa	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
Existe um elevado grau de confiança entre todas as pessoas da empresa?	cargo de gestão	7	100,0%	0	0,0%	7	100,0%
	funcionário	18	100,0%	0	0,0%	18	100,0%

Dados relativos à 20ª questão do questionário, separado por funcionários e cargo de gestão

Existe um elevado grau de confiança entre todas as pessoas da empresa? * Cargo na empresa Crosstabulation

			Cargo na empresa		Total
			cargo de gestão	funcionário	
Existe um elevado grau de confiança entre todas as pessoas da empresa?	Discordo	Count	0	5	5
	Parcialmente	Expected Count	1,4	3,6	5,0
	Não concordo nem	Count	1	3	4
		Expected Count	1,1	2,9	4,0
	Concordo parcialmente	Count	3	5	8
		Expected Count	2,2	5,8	8,0
	Concordo totalmente	Count	3	5	8
		Expected Count	2,2	5,8	8,0
	Total	Count	7	18	25
		Expected Count	7,0	18,0	25,0

Dados referentes à 21ª questão do questionário

Case Processing Summary

	Cargo da Empresa	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
Todos os funcionários são vistos como iguais?	cargo de gestão	7	100,0%	0	0,0%	7	100,0%
	funcionário	17	94,4%	1	5,6%	18	100,0%

Dados relativos à 21ª questão do questionário, separado por funcionários e cargo de gestão

Todos os funcionários são vistos como iguais? * Cargo na empresa Crosstabulation

			Cargo na empresa		Total
			cargo de gestão	funcionário	
Todos os funcionários são vistos como iguais?	Discordo Totalmente	Count	0	3	3
		Expected Count	,9	2,1	3,0
	Discordo Parcialmente	Count	0	4	4
		Expected Count	1,2	2,8	4,0
	Não concordo nem discordo	Count	1	3	4
		Expected Count	1,2	2,8	4,0
	Concordo parcialmente	Count	4	2	6
		Expected Count	1,8	4,3	6,0
	Concordo totalmente	Count	2	5	7
		Expected Count	2,0	5,0	7,0
	Total	Count	7	17	24
		Expected Count	7,0	17,0	24,0

Dados referentes à 22ª questão do questionário
Case Processing Summary

	Cargo da Empresa	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
Há abertura para os empregados revelarem os seus verdadeiros pensamentos e propor ideias e soluções inovadoras, através de interações, formais ou informais, com os restantes membros?	cargo de gestão	7	100,0%	0	0,0%	7	100,0%
	funcionário	18	100,0%	0	0,0%	18	100,0%

Dados relativos à 22ª questão do questionário, separado por funcionários e cargo de gestão

Há abertura para os empregados revelarem os seus verdadeiros pensamentos e propor ideias e soluções inovadoras, através de interações, formais ou informais, com os restantes membros? * Cargo na empresa Crosstabulation

			Cargo na empresa		Total
			cargo de gestão	funcionário	
Há abertura para os empregados revelarem os seus verdadeiros pensamentos e propor ideias e soluções inovadoras, através de interações, formais ou informais, com os restantes membros?	Não concordo nem discordo	Count	1	6	7
		Expected Count	2,0	5,0	7,0
	Concordo parcialmente	Count	3	5	8
		Expected Count	2,2	5,8	8,0
	Concordo totalmente	Count	3	7	10
		Expected Count	2,8	7,2	10,0
	Total	Count	7	18	25
		Expected Count	7,0	18,0	25,0

Dados referentes à 23ª questão do questionário

Case Processing Summary

	Cargo da Empresa	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
Os empregados gostam de participar em discussões criativas?	cargo de gestão	7	100,0%	0	0,0%	7	100,0%
	funcionário	16	88,9%	2	11,1%	18	100,0%

Dados relativos à 12ª questão do questionário, separado por funcionários e cargo de gestão

XXXVIII

Dados relativos à 23ª questão do questionário, separado por funcionários e cargo de gestão

Os empregados gostam de participar em discussões criativas? * Cargo na empresa
Crosstabulation

			Cargo na empresa		Total
			cargo de gestão	funcionário	
Os empregados gostam de participar em discussões criativas?	Discordo	Count	0	2	2
	Parcialmente	Expected Count	,6	1,4	2,0
	Não concordo nem	Count	3	4	7
		Expected Count	2,1	4,9	7,0
	Concordo parcialmente	Count	2	7	9
		Expected Count	2,7	6,3	9,0
	Concordo totalmente	Count	2	3	5
		Expected Count	1,5	3,5	5,0
	Total	Count	7	16	23
		Expected Count	7,0	16,0	23,0

Dados referentes à 24ª questão do questionário

Case Processing Summary

	Cargo da Empresa	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
Os empregados confiam nas pessoas que tomam as decisões estratégicas da empresa?	cargo de gestão	7	100,0%	0	0,0%	7	100,0%
	funcionário	18	100,0%	0	0,0%	18	100,0%

D

ados relativos à 24ª questão do questionário, separado por funcionários e cargo de gestão

Os empregados confiam nas pessoas que tomam as decisões estratégicas da empresa? * Cargo na empresa Crosstabulation

			Cargo na empresa		Total
			cargo de gestão	funcionário	
Os empregados confiam nas pessoas que tomam as decisões estratégicas da empresa?	Não concordo nem discordo	Count	0	3	3
		Expected Count	,8	2,2	3,0
	Concordo parcialmente	Count	3	3	6
		Expected Count	1,7	4,3	6,0
	Concordo totalmente	Count	4	12	16
		Expected Count	4,5	11,5	16,0
	Total	Count	7	18	25
		Expected Count	7,0	18,0	25,0

Dados referentes à 25ª questão do questionário

Case Processing Summary

	Cargo da Empresa	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
Os empregados confiam nos directores funcionais da empresa?	cargo de gestão	7	100,0%	0	0,0%	7	100,0%
	funcionário	18	100,0%	0	0,0%	18	100,0%

Dados relativos à 25ª questão do questionário, separado por funcionários e cargo de gestão

Os empregados confiam nos directores funcionais da empresa? * Cargo na empresa
Crosstabulation

			Cargo na empresa		Total
			cargo de gestão	funcionário	
Os empregados confiam nos directores funcionais da empresa?	Não concordo nem discordo	Count	2	2	4
		Expected Count	1,1	2,9	4,0
	Concordo parcialmente	Count	0	3	3
		Expected Count	,8	2,2	3,0
	Concordo totalmente	Count	5	13	18
		Expected Count	5,0	13,0	18,0
	Total	Count	7	18	25
		Expected Count	7,0	18,0	25,0

Dados referentes à 26ª questão do questionário

Case Processing Summary

	Cargo da Empresa	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
Os empregados confiam na organização?	cargo de gestão	7	100,0%	0	0,0%	7	100,0%
	funcionário	18	100,0%	0	0,0%	18	100,0%

Dados relativos à 26ª questão do questionário, separado por funcionários e cargo de gestão

Os empregados confiam na organização? * Cargo na empresa Crosstabulation

			Cargo na empresa		Total
			cargo de gestão	funcionário	
Os empregados confiam na organização?	Discordo Totalmente	Count	1	0	1
		Expected Count	,3	,7	1,0
	Não concordo nem discordo	Count	1	2	3
		Expected Count	,8	2,2	3,0
	Concordo parcialmente	Count	1	3	4
		Expected Count	1,1	2,9	4,0
	Concordo totalmente	Count	4	13	17
		Expected Count	4,8	12,2	17,0
	Total	Count	7	18	25
		Expected Count	7,0	18,0	25,0

Dados referentes à 27ª questão do questionário

Case Processing Summary

	Cargo da Empresa	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
Na empresa existem grupos de melhoria que facilita a inovação?	cargo de gestão	7	100,0%	0	0,0%	7	100,0%
	funcionário	17	94,4%	1	5,6%	18	100,0%

Dados relativos à 27ª questão do questionário, separado por funcionários e cargo de gestão

Na empresa existem grupos de melhoria que facilita a inovação? * Cargo na empresa
Crosstabulation

			Cargo na empresa		Total
			cargo de gestão	funcionário	
Na empresa existem grupos de melhoria que facilita a inovação?	Discordo Totalmente	Count	1	0	1
		Expected Count	,3	,7	1,0
	Discordo Parcialmente	Count	1	2	3
		Expected Count	,9	2,1	3,0
	Não concordo nem a discordo	Count	3	4	7
		Expected Count	2,0	5,0	7,0
	Concordo parcialmente	Count	1	8	9
		Expected Count	2,6	6,4	9,0
	Concordo totalmente	Count	1	3	4
		Expected Count	1,2	2,8	4,0
	Total	Count	7	17	24
		Expected Count	7,0	17,0	24,0

Dados referentes à 28ª questão do questionário

Case Processing Summary

	Cargo da Empresa	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
Os empregados fazem cargo de gestão		7	100,0%	0	0,0%	7	100,0%
sugestões inovadoras?	funcionário	18	100,0%	0	0,0%	18	100,0%

Dados relativos à 28ª questão do questionário, separado por funcionários e cargo de gestão

Os empregados fazem sugestões inovadoras? * Cargo na empresa Crosstabulation

			Cargo na empresa		Total
			cargo de gestão	funcionário	
Os empregados fazem sugestões inovadoras?	Discordo Totalmente	Count	1	0	1
		Expected Count	,3	,7	1,0
	Discordo Parcialmente	Count	1	3	4
		Expected Count	1,1	2,9	4,0
	Não concordo nem discordo	Count	3	6	9
		Expected Count	2,5	6,5	9,0
	Concordo parcialmente	Count	1	8	9
		Expected Count	2,5	6,5	9,0
	Concordo totalmente	Count	1	1	2
		Expected Count	,6	1,4	2,0
	Total	Count	7	18	25
		Expected Count	7,0	18,0	25,0

Dados referentes à 29ª questão do questionário

Case Processing Summary

	Cargo da Empresa	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
As sugestões apontadas pelos empregados são quase todas aplicadas?	cargo de gestão	7	100,0%	0	0,0%	7	100,0%
	funcionário	17	94,4%	1	5,6%	18	100,0%

Dados relativos à 29ª questão do questionário, separado por funcionários e cargo de gestão

As sugestões apontadas pelos empregados são quase todas aplicadas? * Cargo na empresa Crosstabulation

			Cargo na empresa		Total
			cargo de gestão	funcionário	
As sugestões apontadas pelos empregados são quase todas aplicadas?	Discordo Totalmente	Count	2	0	2
		Expected Count	,6	1,4	2,0
	Discordo Parcialmente	Count	3	3	6
		Expected Count	1,8	4,3	6,0
	Não concordo nem discordo	Count	2	9	11
		Expected Count	3,2	7,8	11,0
	Concordo parcialmente	Count	0	4	4
		Expected Count	1,2	2,8	4,0
	Concordo totalmente	Count	0	1	1
		Expected Count	,3	,7	1,0
	Total	Count	7	17	24
		Expected Count	7,0	17,0	24,0

Dados relativos à 30ª questão do questionário

Case Processing Summary

	Cargo da Empresa	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
Existe na empresa um cargo de gestão	departamento destinado à inovação (I+D, funcionário Qualidade ou outro)	7	100,0%	0	0,0%	7	100,0%
		18	100,0%	0	0,0%	18	100,0%

Dados relativos à 30ª questão do questionário, separado por funcionários e cargo de gestão

Existe na empresa um departamento destinado à inovação (I+D, Qualidade ou outro)

* Cargo na empresa Crosstabulation

			Cargo na empresa		Total
			cargo de gestão	funcionário	
Existe na empresa um departamento destinado à inovação (I+D, Qualidade ou outro)	Discordo Totalmente	Count	3	4	7
		Expected Count	2,0	5,0	7,0
	Discordo Parcialmente	Count	1	1	2
		Expected Count	,6	1,4	2,0
	Não concordo nem concordo	Count	2	7	9
		Expected Count	2,5	6,5	9,0
	Concordo parcialmente	Count	0	6	6
		Expected Count	1,7	4,3	6,0
	Concordo totalmente	Count	1	0	1
		Expected Count	,3	,7	1,0
	Total	Count	7	18	25
		Expected Count	7,0	18,0	25,0

Dados referentes à 31ª questão do questionário

Case Processing Summary

	Cargo da Empresa	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
A empresa consegue extrair valor através do processo de inovação do produto?	cargo de gestão	7	100,0%	0	0,0%	7	100,0%
	funcionário	18	100,0%	0	0,0%	18	100,0%

Dados relativos à 31ª questão do questionário, separado por funcionários e cargo de gestão

A empresa consegue extrair valor através do processo de inovação do produto? *

Cargo na empresa Crosstabulation

			Cargo na empresa		Total
			cargo de gestão	funcionário	
A empresa consegue extrair valor através do processo de inovação do produto?	Discordo Totalmente	Count	1	0	1
		Expected Count	,3	,7	1,0
	Não concordo nem discordo	Count	1	3	4
		Expected Count	1,1	2,9	4,0
	Concordo parcialmente	Count	4	12	16
		Expected Count	4,5	11,5	16,0
	Concordo totalmente	Count	1	3	4
		Expected Count	1,1	2,9	4,0
	Total	Count	7	18	25
		Expected Count	7,0	18,0	25,0

Dados referentes à 32ª questão do questionário
Case Processing Summary

	Cargo da Empresa	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
Existe na empresa um cargo de gestão conjunto de processos e procedimentos centrados em impulsionar a funcionário aprendizagem e a inovação do produto?		7	100,0%	0	0,0%	7	100,0%
		18	100,0%	0	0,0%	18	100,0%

Dados relativos à 32ª questão do questionário, separado por funcionários e cargo de gestão

Existe na empresa um conjunto de processos e procedimentos centrados em impulsionar a aprendizagem e a inovação do produto? * Cargo na empresa
Crosstabulation

			Cargo na empresa		Total
			cargo de gestão	funcionário	
Existe na empresa um conjunto de processos e procedimentos centrados em impulsionar a aprendizagem e a inovação do produto?	Discordo Totalmente	Count	1	0	1
		Expected Count	,3	,7	1,0
	Discordo Parcialmente	Count	1	1	2
		Expected Count	,6	1,4	2,0
	Não concordo nem em discordo	Count	3	7	10
		Expected Count	2,8	7,2	10,0
	Concordo parcialmente	Count	2	7	9
		Expected Count	2,5	6,5	9,0
	Concordo totalmente	Count	0	3	3
		Expected Count	,8	2,2	3,0
	Total	Count	7	18	25
		Expected Count	7,0	18,0	25,0

Dados referentes à 33ª questão do questionário

Case Processing Summary

	Cargo da Empresa	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
Na empresa há um cargo de gestão sistema de recolha e implementação de funcionário novas ideias?		7	100,0%	0	0,0%	7	100,0%
		18	100,0%	0	0,0%	18	100,0%

Dados relativos à 33ª questão do questionário, separado por funcionários e cargo de gestão

Na empresa há um sistema de recolha e implementação de novas ideias? * Cargo na empresa Crosstabulation

			Cargo na empresa		Total
			cargo de gestão	funcionário	
Na empresa há um sistema de recolha e implementação de novas ideias?	Discordo Totalmente	Count	1	3	4
		Expected Count	1,1	2,9	4,0
	Discordo Parcialmente	Count	1	1	2
		Expected Count	,6	1,4	2,0
	Não concordo nem de discordo	Count	2	11	13
		Expected Count	3,6	9,4	13,0
	Concordo parcialmente	Count	2	3	5
		Expected Count	1,4	3,6	5,0
	Concordo totalmente	Count	1	0	1
		Expected Count	,3	,7	1,0
	Total	Count	7	18	25
		Expected Count	7,0	18,0	25,0

Dados referentes à 34ª questão do questionário
Case Processing Summary

	Cargo da Empresa	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
Existem descrições cargo de gestão detalhadas das tarefas, procedimentos e das políticas, visando guiar a acção dos empregados?		7	100,0%	0	0,0%	7	100,0%
		18	100,0%	0	0,0%	18	100,0%

Dados relativos à 34ª questão do questionário, separado por funcionários e cargo de gestão

Existem descrições detalhadas das tarefas, procedimentos e das políticas, visando guiar a acção dos empregados? * Cargo na empresa Crosstabulation

			Cargo na empresa		Total
			cargo de gestão	funcionário	
Existem descrições detalhadas das tarefas, procedimentos e das políticas, visando guiar a acção dos empregados?	Discordo	Count	1	2	3
	Parcialmente	Expected Count	,8	2,2	3,0
	Não concordo nem discordo	Count	4	5	9
		Expected Count	2,5	6,5	9,0
	Concordo parcialmente	Count	1	6	7
		Expected Count	2,0	5,0	7,0
	Concordo totalmente	Count	1	5	6
		Expected Count	1,7	4,3	6,0
	Total	Count	7	18	25
		Expected Count	7,0	18,0	25,0

Dados referentes à 35ª questão do questionário

Case Processing Summary

	Cargo da Empresa	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
A maioria das decisões tomadas na empresa, têm de ser aprovadas pela direcção geral?	cargo de gestão	7	100,0%	0	0,0%	7	100,0%
	funcionário	18	100,0%	0	0,0%	18	100,0%

Dados relativos à 35ª questão do questionário, separado por funcionários e cargo de gestão

A maioria das decisões tomadas na empresa, têm de ser aprovadas pela direcção geral? * Cargo na empresa Crosstabulation

			Cargo na empresa		Total
			cargo de gestão	funcionário	
A maioria das decisões tomadas na empresa, têm de ser aprovadas pela direcção geral?	Não concordo nem discordo	Count	1	4	5
		Expected Count	1,4	3,6	5,0
	Concordo parcialmente	Count	3	5	8
		Expected Count	2,2	5,8	8,0
	Concordo totalmente	Count	3	9	12
		Expected Count	3,4	8,6	12,0
	Total	Count	7	18	25
		Expected Count	7,0	18,0	25,0

Dados referentes à 36ª questão do questionário

Case Processing Summary

	Cargo da Empresa	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
A empresa utiliza redes de colaboração com o cliente?	cargo de gestão	7	100,0%	0	0,0%	7	100,0%
		18	100,0%	0	0,0%	18	100,0%

Dados relativos à 36ª questão do questionário, separado por funcionários e cargo de gestão

A empresa utiliza redes de colaboração com o cliente? * Cargo na empresa
Crosstabulation

			Cargo na empresa		Total
			cargo de gestão	funcionário	
A empresa utiliza redes de colaboração com o cliente?	Não concordo nem discordo	Count	1	8	9
		Expected Count	2,5	6,5	9,0
	Concordo parcialmente	Count	3	7	10
		Expected Count	2,8	7,2	10,0
	Concordo totalmente	Count	3	3	6
		Expected Count	1,7	4,3	6,0
	Total	Count	7	18	25
		Expected Count	7,0	18,0	25,0

Dados referentes à 37ª questão do questionário

Case Processing Summary

	Cargo da Empresa	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
A empresa utiliza redes de colaboração com os fornecedores, com vista a inovar?	cargo de gestão	7	100,0%	0	0,0%	7	100,0%
	funcionário	18	100,0%	0	0,0%	18	100,0%

Dados relativos à 37ª questão do questionário, separado por funcionários e cargo de gestão

A empresa utiliza redes de colaboração com os fornecedores, com vista a inovar? *

Cargo na empresa Crosstabulation

			Cargo na empresa		Total
			cargo de gestão	funcionário	
A empresa utiliza redes de colaboração com os fornecedores, com vista a inovar?	Não concordo nem discordo	Count	1	5	6
		Expected Count	1,7	4,3	6,0
	Concordo parcialmente	Count	3	8	11
		Expected Count	3,1	7,9	11,0
	Concordo totalmente	Count	3	5	8
		Expected Count	2,2	5,8	8,0
	Total	Count	7	18	25
		Expected Count	7,0	18,0	25,0

Dados referentes à 38ª questão do questionário

Case Processing Summary

	Cargo da Empresa	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
A empresa utiliza redes de colaboração com os competidores, com vista a inovar?	cargo de gestão	7	100,0%	0	0,0%	7	100,0%
	funcionário	17	94,4%	1	5,6%	18	100,0%

Dados relativos à 38ª questão do questionário, separado por funcionários e cargo de gestão

A empresa utiliza redes de colaboração com os competidores, com vista a inovar? *

Cargo na empresa Crosstabulation

			Cargo na empresa		Total
			cargo de gestão	funcionário	
A empresa utiliza redes de colaboração com os competidores, com vista a inovar?	Discordo Totalmente	Count	1	3	4
		Expected Count	1,2	2,8	4,0
	Discordo Parcialmente	Count	1	3	4
		Expected Count	1,2	2,8	4,0
	Não concordo nem discordo	Count	4	4	8
		Expected Count	2,3	5,7	8,0
	Concordo parcialmente	Count	1	6	7
		Expected Count	2,0	5,0	7,0
	Concordo totalmente	Count	0	1	1
		Expected Count	,3	,7	1,0
	Total	Count	7	17	24
		Expected Count	7,0	17,0	24,0

Dados referentes à 39ª questão do questionário

Case Processing Summary

	Cargo da Empresa	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
A empresa utiliza redes de colaboração com instituições de conhecimento (universidades, institutos, etc), com vista a inovar?	cargo de gestão	7	100,0%	0	0,0%	7	100,0%
	funcionário	17	94,4%	1	5,6%	18	100,0%

Dados relativos à 39ª questão do questionário, separado por funcionários e cargo de gestão

A empresa utiliza redes de colaboração com instituições de conhecimento (universidades, institutos, etc), com vista a inovar? * Cargo na empresa
Crosstabulation

			Cargo na empresa		Total
			cargo de gestão	funcionário	
A empresa utiliza redes de colaboração com instituições de conhecimento (universidades, institutos, etc), com vista a inovar?	Discordo Totalmente	Count	1	1	2
		Expected Count	,6	1,4	2,0
	Discordo Parcialmente	Count	0	3	3
		Expected Count	,9	2,1	3,0
	Não concordo nem discordo	Count	3	9	12
		Expected Count	3,5	8,5	12,0
	Concordo parcialmente	Count	2	3	5
		Expected Count	1,5	3,5	5,0
	Concordo totalmente	Count	1	1	2
		Expected Count	,6	1,4	2,0
	Total	Count	7	17	24
		Expected Count	7,0	17,0	24,0

Dados referentes à 40ª questão do questionário

Case Processing Summary

	Cargo da Empresa	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
A empresa tem acordos com aliados, de modo a desenvolver soluções inovadoras?	cargo de gestão	7	100,0%	0	0,0%	7	100,0%
	funcionário	16	88,9%	2	11,1%	18	100,0%

Dados relativos à 40ª questão do questionário, separado por funcionários e cargo de gestão

A empresa tem acordos com aliados, de modo a desenvolver soluções inovadoras?

* Cargo na empresa Crosstabulation

			Cargo na empresa		Total
			cargo de gestão	funcionário	
A empresa tem acordos com aliados, de modo a desenvolver soluções inovadoras?	Discordo Totalmente	Count	2	2	4
		Expected Count	1,2	2,8	4,0
	Discordo Parcialmente	Count	0	2	2
		Expected Count	,6	1,4	2,0
	Não concordo nem concordo	Count	2	5	7
		Expected Count	2,1	4,9	7,0
	Concordo parcialmente	Count	2	7	9
		Expected Count	2,7	6,3	9,0
	Concordo totalmente	Count	1	0	1
		Expected Count	,3	,7	1,0
	Total	Count	7	16	23
		Expected Count	7,0	16,0	23,0

Dados referentes à 41ª questão do questionário

Case Processing Summary

	Cargo da Empresa	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
Os clientes estão satisfeitos com a inovação do produto da empresa?	cargo de gestão	7	100,0%	0	0,0%	7	100,0%
		18	100,0%	0	0,0%	18	100,0%
	funcionário	7	100,0%	0	0,0%	7	100,0%
		18	100,0%	0	0,0%	18	100,0%

Dados relativos à 41ª questão do questionário, separado por funcionários e cargo de gestão

Os clientes estão satisfeitos com a inovação do produto da empresa? * Cargo na empresa Crosstabulation

			Cargo na empresa		Total	
			cargo de gestão	funcionário		
Os clientes estão satisfeitos com a inovação do produto da empresa?	Não concordo nem discordo	Count	1	1	2	
		Expected Count	,6	1,4	2,0	
	Concordo parcialmente	Count	0	6	6	
		Expected Count	1,7	4,3	6,0	
	Concordo totalmente	Count	6	11	17	
		Expected Count	4,8	12,2	17,0	
Total			Count	7	18	25
			Expected Count	7,0	18,0	25,0

Dados referentes à 42ª questão do questionário

Case Processing Summary

	Cargo da Empresa	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
Graças aos produtos inovadores, a empresa tem tido um aumento do número de clientes, ano após ano?	cargo de gestão	7	100,0%	0	0,0%	7	100,0%
	funcionário	17	94,4%	1	5,6%	18	100,0%

Dados relativos à 42ª questão do questionário, separado por funcionários e cargo de gestão

Graças aos produtos inovadores, a empresa tem tido um aumento do número de clientes, ano após ano? * Cargo na empresa Crosstabulation

			Cargo na empresa		Total
			cargo de gestão	funcionário	
Graças aos produtos inovadores, a empresa tem tido um aumento do número de clientes, ano após ano?	Não concordo nem discordo	Count	1	0	1
		Expected Count	,3	,7	1,0
	Concordo parcialmente	Count	2	8	10
		Expected Count	2,9	7,1	10,0
	Concordo totalmente	Count	4	9	13
		Expected Count	3,8	9,2	13,0
	Total	Count	7	17	24
		Expected Count	7,0	17,0	24,0

Dados referentes à 43ª questão do questionário

Case Processing Summary

	Cargo da Empresa	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
Os clientes fazem cargo de gestão		7	100,0%	0	0,0%	7	100,0%
muitas sugestões de							
inovação? funcionário		18	100,0%	0	0,0%	18	100,0%

Dados relativos à 43ª questão do questionário, separado por funcionários e cargo de gestão

Os clientes fazem muitas sugestões de inovação? * Cargo na empresa
Crosstabulation

			Cargo na empresa		Total
			cargo de gestão	funcionário	
Os clientes fazem muitas sugestões de inovação?	Discordo Totalmente	Count	0	1	1
		Expected Count	,3	,7	1,0
	Discordo Parcialmente	Count	0	3	3
		Expected Count	,8	2,2	3,0
	Não concordo nem discordo	Count	1	8	9
		Expected Count	2,5	6,5	9,0
	Concordo parcialmente	Count	4	4	8
		Expected Count	2,2	5,8	8,0
	Concordo totalmente	Count	2	2	4
		Expected Count	1,1	2,9	4,0
	Total	Count	7	18	25
		Expected Count	7,0	18,0	25,0

Dados referentes à 44ª questão do questionário

Case Processing Summary

	Cargo da Empresa	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
A empresa considera os seus competidores como uma fonte de inovação?	cargo de gestão	7	100,0%	0	0,0%	7	100,0%
	funcionário	16	88,9%	2	11,1%	18	100,0%

Dados relativos à 44ª questão do questionário, separado por funcionários e cargo de gestão

A empresa considera os seus competidores como uma fonte de inovação? * Cargo na empresa Crosstabulation

			Cargo na empresa		Total
			cargo de gestão	funcionário	
A empresa considera os seus competidores como uma fonte de inovação?	Discordo Totalmente	Count	1	1	2
		Expected Count	,6	1,4	2,0
	Discordo Parcialmente	Count	0	1	1
		Expected Count	,3	,7	1,0
	Não concordo nem discordo	Count	3	5	8
		Expected Count	2,4	5,6	8,0
	Concordo parcialmente	Count	3	7	10
		Expected Count	3,0	7,0	10,0
	Concordo totalmente	Count	0	2	2
		Expected Count	,6	1,4	2,0
	Total	Count	7	16	23
		Expected Count	7,0	16,0	23,0

Dados referentes à 45ª questão do questionário

Case Processing Summary

	Cargo da Empresa	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
A empresa considera os seus fornecedores como uma fonte de inovação?	cargo de gestão	7	100,0%	0	0,0%	7	100,0%
	funcionário	16	88,9%	2	11,1%	18	100,0%

Dados relativos à 45ª questão do questionário, separado por funcionários e cargo de gestão

A empresa considera os seus fornecedores como uma fonte de inovação? * Cargo na empresa Crosstabulation

			Cargo na empresa		Total
			cargo de gestão	funcionário	
A empresa considera os seus fornecedores como uma fonte de inovação?	Discordo	Count	1	2	3
	Parcialmente	Expected Count	,9	2,1	3,0
	Não concordo nem	Count	2	6	8
		Expected Count	2,4	5,6	8,0
	Concordo parcialmente	Count	3	7	10
		Expected Count	3,0	7,0	10,0
	Concordo totalmente	Count	1	1	2
		Expected Count	,6	1,4	2,0
	Total	Count	7	16	23
		Expected Count	7,0	16,0	23,0

Dados referentes à 46ª questão do questionário

Case Processing Summary

	Cargo da Empresa	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
A empresa tem cargo de gestão introduzido no mercado muitas inovações de produto com importância significativa?		7	100,0%	0	0,0%	7	100,0%
	funcionário	17	94,4%	1	5,6%	18	100,0%

Dados relativos à 46ª questão do questionário, separado por funcionários e cargo de gestão

A empresa tem introduzido no mercado muitas inovações de produto com importância sinificativa? * Cargo na empresa Crosstabulation

			Cargo na empresa		Total
			cargo de gestão	funcionário	
A empresa tem introduzido no mercado muitas inovações de produto com importância sinificativa?	Discordo	Count	1	0	1
	Parcialmente	Expected Count	,3	,7	1,0
	Não concordo nem	Count	0	1	1
		Expected Count	,3	,7	1,0
	Concordo parcialmente	Count	2	6	8
		Expected Count	2,3	5,7	8,0
	Concordo totalmente	Count	4	10	14
		Expected Count	4,1	9,9	14,0
	Total	Count	7	17	24
		Expected Count	7,0	17,0	24,0

Dados referentes à 47ª questão do questionário

Case Processing Summary

	Cargo da Empresa	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
A empresa adota cargo de gestão (compra ou assimila) inovações de produto criadas em locais funcionário exteriores à empresa?		7	100,0%	0	0,0%	7	100,0%
		17	94,4%	1	5,6%	18	100,0%

Dados relativos à 47ª questão do questionário, separado por funcionários e cargo de gestão

A empresa adota (compra ou assimila) inovações de produto criadas em locais exteriores à empresa? * Cargo na empresa Crosstabulation

			Cargo na empresa		Total
			cargo de gestão	funcionário	
A empresa adota (compra ou assimila) inovações de produto criadas em locais exteriores à empresa?	Discordo Totalmente	Count	2	5	7
		Expected Count	2,0	5,0	7,0
	Não concordo nem discordo	Count	5	7	12
		Expected Count	3,5	8,5	12,0
	Concordo parcialmente	Count	0	2	2
		Expected Count	,6	1,4	2,0
	Concordo totalmente	Count	0	3	3
		Expected Count	,9	2,1	3,0
	Total	Count	7	17	24
		Expected Count	7,0	17,0	24,0

Dados referentes à 48ª questão do questionário

Case Processing Summary

	Cargo da Empresa	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
As inovações de produto adoptadas do exterior afectam os benefícios empresariais de modo significativo?	cargo de gestão	7	100,0%	0	0,0%	7	100,0%
	funcionário	15	83,3%	3	16,7%	18	100,0%

Dados relativos à 48ª questão do questionário, separado por funcionários e cargo de gestão

As inovações de produto adoptadas do exterior afectam os benefícios empresariais de modo significativo? * Cargo na empresa Crosstabulation

			Cargo na empresa		Total
			cargo de gestão	funcionário	
As inovações de produto adoptadas do exterior afectam os benefícios empresariais de modo significativo?	Discordo Totalmente	Count	2	1	3
		Expected Count	1,0	2,0	3,0
	Discordo Parcialmente	Count	1	2	3
		Expected Count	1,0	2,0	3,0
	Não concordo nem os benefícios discordo	Count	4	7	11
		Expected Count	3,5	7,5	11,0
	Concordo parcialmente	Count	0	2	2
		Expected Count	,6	1,4	2,0
	Concordo totalmente	Count	0	3	3
		Expected Count	1,0	2,0	3,0
	Total	Count	7	15	22
		Expected Count	7,0	15,0	22,0

Dados referentes à 49ª questão do questionário

Case Processing Summary

	Cargo da Empresa	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
A empresa cria, internamente, novos produtos?	cargo de gestão	7	100,0%	0	0,0%	7	100,0%
		17	94,4%	1	5,6%	18	100,0%

Dados relativos à 49ª questão do questionário, separado por funcionários e cargo de gestão

A empresa cria, internamente, novos produtos? * Cargo na empresa Crosstabulation

			Cargo na empresa		Total
			cargo de gestão	funcionário	
A empresa cria, internamente, novos produtos?	Não concordo nem discordo	Count	0	3	3
		Expected Count	,9	2,1	3,0
	Concordo parcialmente	Count	2	3	5
		Expected Count	1,5	3,5	5,0
	Concordo totalmente	Count	5	11	16
		Expected Count	4,7	11,3	16,0
	Total	Count	7	17	24
		Expected Count	7,0	17,0	24,0

Dados referentes à 50ª questão do questionário

Case Processing Summary

	Cargo da Empresa	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
As inovações criadas dentro da empresa, incidem nos benefícios empresariais de forma significativa?	cargo de gestão	7	100,0%	0	0,0%	7	100,0%
	funcionário	17	94,4%	1	5,6%	18	100,0%

Dados relativos à 50ª questão do questionário, separado por funcionários e cargo de gestão

As inovações criadas dentro da empresa, incidem nos benefícios empresariais de forma significativa? * Cargo na empresa Crosstabulation

			Cargo na empresa		Total
			cargo de gestão	funcionário	
As inovações criadas dentro da empresa, incidem nos benefícios empresariais de forma significativa?	Não concordo nem discordo	Count	2	2	4
		Expected Count	1,2	2,8	4,0
	Concordo parcialmente	Count	2	8	10
		Expected Count	2,9	7,1	10,0
	Concordo totalmente	Count	3	7	10
		Expected Count	2,9	7,1	10,0
	Total	Count	7	17	24
		Expected Count	7,0	17,0	24,0

Dados referentes à 51ª questão do questionário

Case Processing Summary

	Cargo da Empresa	Cases					
		Valid		Missing		Total	
		N	Percent	N	Percent	N	Percent
A empresa tem patentes dos seus produtos inovadores?	cargo de gestão	7	100,0%	0	0,0%	7	100,0%
	funcionário	17	94,4%	1	5,6%	18	100,0%

Dados relativos à 51ª questão do questionário, separado por funcionários e cargo de gestão

A empresa tem patentes dos seus produtos inovadores? * Cargo na empresa
Crosstabulation

			Cargo na empresa		Total
			cargo de gestão	funcionário	
A empresa tem patentes dos seus produtos inovadores?	Discordo	Count	0	1	1
	Parcialmente	Expected Count	,3	,7	1,0
	Não concordo nem	Count	1	5	6
		Expected Count	1,8	4,3	6,0
	Concordo parcialmente	Count	1	5	6
		Expected Count	1,8	4,3	6,0
	Concordo totalmente	Count	5	6	11
		Expected Count	3,2	7,8	11,0
	Total	Count	7	17	24
		Expected Count	7,0	17,0	24,0